

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

JANE MARIA ARAUJO PASSOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DE  
UMA ESCOLA PÚBLICA: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO  
BARBOSA**

Juiz de Fora  
2014

JANE MARIA ARAUJO PASSOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DE  
UMA ESCOLA PÚBLICA: O Caso da Escola Estadual José Américo Barbosa**

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

***Orientador:*** Prof. Victor Cláudio Paradela  
Ferreira.

**Juiz de Fora  
2014**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

JANE MARIA ARAUJO PASSOS

### **PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DE UMA ESCOLA PÚBLICA: O Caso da Escola Estadual José Américo Barbosa**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em \_\_/\_\_/\_\_.

---

Prof. Victor Cláudio Paradela Ferreira (UFJF) - Orientador

---

Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto  
Membro da banca Externa

---

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio  
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 19 de agosto de 2014

Dedico essa dissertação a Deus, a meu marido Armando, minhas filhas Dara, Jade e Amanda e a meu enteado Gabriel.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meu marido e minhas filhas, pelo amor incondicional, apoio, paciência e compreensão durante as minhas ausências para os estudos;

Agradeço imensamente a Cirene Ramos, pela amizade que foi construída no percurso do mestrado e gratidão eterna pelo incentivo constante;

Agradeço a todos os profissionais da Escola Estadual José Américo Barbosa, pelo trabalho dedicado que gerou a intenção dessa pesquisa, em especial à Diretora Mireile Aparecida Gomes Sousa e à Especialista Cleonice Fonseca, pelo incentivo e colaboração;

Agradeço ao meu orientador, Prof. Victor Paradela Ferreira; a meus tutores, Daniel Eveling, Luísa Vilardi, Leonardo Vilardi, Priscila S'Antana, incansáveis nas valiosas colaborações desde o 1º período;

Agradeço a Selma Mendes, Valderlice Rosa de Souza, Tiago de Freitas Neto, Danielle Ferreira, Lucélia Brant e Elisângela Silva, pelo companheirismo e parceria nessa caminhada;

Agradeço a minha sogra Maria da Conceição, por cuidar das minhas filhas durante as semanas presenciais do mestrado;

Agradeço a meus pais, José Geraldo e Shirley, e a todos meus irmãos, especialmente a Saulo e Marcos, por todo apoio e auxílio ao longo da minha vida;

Agradeço a Deus, acima de tudo, pela minha vida.

“Eu queria dizer que sempre sonhei em estudar na José Américo, os professores são dedicados com seu trabalho e a direção é muito boa”.(Depoimento de um aluno, de 12 anos, do 6º ano do ensino fundamental respondendo ao questionário da pesquisa.)

## RESUMO

A presente dissertação analisa as práticas de gestão escolar da Escola Estadual José Américo Barbosa, localizada no município de Mato Verde e seus reflexos no desempenho escolar, à luz da vertente da gestão escolar participativa e estratégica. As análises foram resultados de entrevistas realizadas com a equipe gestora da escola e dos questionários com os demais profissionais da escola, alunos e pais ou responsáveis representantes da comunidade escolar, como também pela observação participante e análise documental, tendo como metodologia a pesquisa qualitativa. As informações obtidas foram confrontadas com autores selecionados para construir o referencial teórico. Objetivou-se analisar como as ações de gestão influenciam no desempenho escolar. A Escola Estadual José Américo foi escolhida porque vem conseguindo transformar suas ações em resultados positivos, se destacando no desempenho dos alunos em resultados de avaliações externas dos anos finais do ensino fundamental na gestão atual e nas colocações do Prêmio de Gestão Regional de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** práticas de gestão, gestão escolar, Escola Estadual José Américo Barbosa, desempenho escolar

## ABSTRACT

The present dissertation analyses the school administration practices of the State School José Américo Barbosa, localized in the city of Mato Verde and their reflections in the light of strand of participatory school management and strategic. The analyses were results of interviews with the management team of the school and of the questionnaires with the other school professionals, students and parents or guardians representatives of the school community, also by participant observation and document analysis, having as methodology the qualitative research. The informations obted were confrontation with authors selections of confection the teoric reference. It was aimed to analyze how management actions influence the performance of the school. The State School José Américo was chosen because it has been able to transform their actions into positive results highlighting itself in performance of students in results of external evaluations of the final years of primary education in the current administration and in the awards of the regional management Prize of Minas Gerais.

**Keywords:** management practices, school management, José Américo Barbosa State School, school performance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Mapa de Minas Gerais com a divisão territorial das SREs.....	23
FIGURA 2:	Organograma da Estrutura Organizacional da SRE de Janaúba	24
FIGURA 3:	Mapa da Regional da SRE de Janaúba inserida em Minas Gerais.....	26
FIGURA 4:	Mapa IDH no Brasil.....	28
FIGURA 5:	Resultados do IDEB 2011 - Anos finais do ensino fundamental...	58
FIGURA 6:	IDEB 2011 - Anos finais do ensino médio.....	58
FIGURA 7:	Proficiência Média e Padrões de desempenho de 2006 a 2013 – Rede Estadual.....	65
FIGURA 8:	Organograma Reflexivo sobre a Gestão escolar.....	79
FIGURA 9:	Organograma Reflexivo sobre a Gestão escolar.....	82
FIGURA 10:	Grau de concordância da existência da gestão participativa na E. E. José Américo Barbosa pelos seus profissionais.....	86
FIGURA 11:	Participação dos alunos e pais nas reuniões pedagógicas da E. E. José Américo Barbosa.....	87
FIGURA 12:	Formas de transmissão da comunicação da SEE/SEE para os profissionais da escola.....	91
FIGURA 13:	Repasse de informações dadas aos alunos da E. E. José A. Barbosa.....	93
FIGURA 14:	Relacionamento dos pais de alunos com a E. E. José Américo Barbosa.....	94
FIGURA 15:	Relação interpessoal na escola.....	95
FIGURA 16:	Percepção dos alunos e profissionais sobre os fatores que mais influenciam nos resultados das avaliações externas da E. E. José Américo Barbosa.....	98
FIGURA 17:	Parcerias mais conhecidas pelos profissionais da escola.....	100
FIGURA 18:	Frequência de realização de visitas da equipe gestora à sala de aula.....	109
FIGURA 19:	Percepção dos profissionais sobre a participação da direção nas reuniões de planejamentos da E. E. José Américo Barbosa.....	111
FIGURA 20:	Projetos mais realizados na escola.....	112

FIGURA 21: Dificuldades presentes na escola.....	115
FIGURA 22: Realizações da E. E. José Américo Barbosa.....	117

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Evidências dos Indicadores I - Planejamento e ações pedagógicas Nível A – Planejamento e ações Pedagógicas...	50
QUADRO 2:	Evidências dos Indicadores I – Planejamento e ações pedagógicas Nível B – Indicadores de Resultados Educacionais.....	52
QUADRO 3:	Evidências dos Indicadores II - Gestão Participativa.....	53
QUADRO 4:	Evidências dos Indicadores III – Gestão de Pessoas e Liderança.....	55
QUADRO 5:	Evidências dos Indicadores IV - Gestão de Infraestrutura: recursos e serviços.....	56
QUADRO 6:	Onze fatores para escolas eficazes.....	76
QUADRO 7:	Dimensões da gestão escolar e as competências do gestor....	101
QUADRO 8:	Cruzamento de dados das dimensões de gestão com os comentários dos alunos e profissionais da escola e as práticas de gestão detectadas na escola.....	118
QUADRO 9:	Fatores a serem envolvidos no Projeto de compartilhamento..	124
QUADRO 10:	Plano de ação.....	125
QUADRO 11:	Planilha de custos.....	130
QUADRO 12:	Formulário para avaliação do projeto no final de cada visita <i>in locu</i> .....	131
QUADRO 13:	Formulário para avaliação do projeto no final do seminário.....	131

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Número de escolas por rede no Estado de MG.....	22
TABELA 2:	Número de escolas por rede do município de Mato Verde.....	29
TABELA 3:	Total de escolas, docentes e alunos matriculados do município de Mato Verde de acordo com o censo IBGE 2012.....	29
TABELA 4:	Número de turnos, turmas e alunos da E. E. José Américo Barbosa, em 2014.....	32
TABELA 5:	Número de funcionários da E. E. José Américo Barbosa, em 2014.....	33
TABELA 6:	SIMAVE PROEB 9º ano – Anos finais do Ensino Fundamental.	36
TABELA 7:	Taxas de Rendimento da Rede Estadual– 2009.....	59
TABELA 8:	Percentual de alunos no nível recomendável – PROALFA (2011) – Rede estadual.....	60
TABELA 9:	Proficiência média de Minas gerais. – PROALFA (2011).....	61
TABELA 10:	IDEB da Educação Básica (anos finais do ensino fundamental.	62
TABELA 11:	SIMAVE PROEB 9º ano do Ensino Fundamental.....	64
TABELA 12:	SIMAVE PROEB 9º ano do Ensino Fundamental – Matemática	64
TABELA 13:	Avaliação Estadual SIMAVE/PROEB e metas de Matemática e Língua Portuguesa - 9º ano do Ensino Fundamental da E. E. José Américo Barbosa.....	65
TABELA 14:	Padrão de desempenho da E. E. José Américo Barbosa.....	66
TABELA 15:	Padrão de desempenho da E. E. José Américo Barbosa PROEB 9º ANO – Matemática.....	66
TABELA 16:	Avaliação Federal do SAEB/Prova Brasil - E. E. José Américo Barbosa.....	67
TABELA 17:	Número de componentes da amostra de funcionários que responderam os questionários.....	71
TABELA 18:	Nº de amostra de alunos e pais que responderam os questionários.....	71
TABELA 19:	A percepção dos profissionais da escola sobre a presença de características da gestão participativa.....	85

TABELA 20:	Percepção dos alunos e pais sobre a participação da direção da escola nas atividades escolares.....	86
TABELA 21:	A percepção dos profissionais da escola sobre a implementação de políticas públicas na E. E. José Américo Barbosa.....	88
TABELA 22:	Quais os fatores que mais têm impactado o clima organizacional?.....	96
TABELA 23:	Processos de gestão que mais influenciaram nos resultados da escola.....	98
TABELA 24:	Características da diretora da E. E. José Américo Barbosa.....	106
TABELA 25:	Percepção dos pais sobre as características da escola.....	107
TABELA 26:	Percepção dos profissionais sobre as características da escola	107
TABELA 27:	Fatores que Influenciam na distribuição de atividades dos profissionais.....	108

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASB	- Ajudante de Serviços Gerais da Educação Básica
ATB	- Assistente Técnico da Educação Básica
BH	- Belo Horizonte
CAEd	- Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DAFI	- Diretoria de Administração e Finança
DCNs	- Diretrizes Curriculares Nacionais
DIPE	- Diretoria de Pessoal
DIRE	- Diretoria Educacional
DIVI	- Divisão de Infra estrutura Escolar – Rede Física
DIVDVANT	- Divisão de Vantagens
DIVAE	- Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	- Divisão de Equipe Pedagógica
DIVGP	- Divisão de Gestão de Pessoal
DIVOF	- Divisão Operacional e Financeira
DIVRH	- Divisão de Recursos Humanos
EAD	- Educação A Distância
E. E.	- Escola Estadual
EJA	- Educação de Jovens e Adultos
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	- Índice de desenvolvimento Humano
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISEJAN	- Instituto de Educação Superior de Janaúba
FAVAG	- Faculdade do Vale do Gortuba
FAVENORTE	- Faculdade Verde Norte

JB	- Janaúba
LP	- Língua Portuguesa
MAT	- Matemática
MG	- Minas Gerais
OBMEP	- Olimpíada Brasileira de Matemática e Língua Portuguesa
PAE	- Plano de Ação Educacional
PATI	- Projeto Aluno em Tempo Integral
PDI	-Plano de Desenvolvimento Individual
PEAS	- Programa de Educação Afetivo Sexual
PEB	- Professor da Educação Básica
PGE	- Prêmio de Gestão Educacional
PPGP	- Programa de Pós- graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PROALFA	- Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	- Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PROETI	- Projeto Estratégico Educação em Tempo Integral
PROGESTÃO	- Programa de formação continuada e em serviço, de dirigentes escolares e profissionais do magistério
PEUB	- Professor de Uso da Biblioteca
PUC	- Pontifícia Católica de Minas Gerais
QIzão	- Quadro de Identificação de Turmas e Alunos das Escolas Estaduais de Minas Gerais
SAEB	- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SME	- Secretaria Municipal de educação
SEE	- Secretaria de Estado da Educação
SIMAVE	- Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SISAP - Sistema Eletrônico de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais

SER - Superintendência Regional de Ensino

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UNIMONTES - Universidade Estadual de Montes Claros

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>1. O CONTEXTO DA ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1 O panorama do sistema de educação do Estado de Minas Gerais.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2 A Superintendência Regional de Ensino de Janaúba.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3 O município de Mato Verde.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4 A Escola Estadual José Américo Barbosa.....</b>	<b>30</b>
1.4.1 Projetos desenvolvidos.....	34
1.4.2 O prêmio de gestão escolar.....	49
<b>1.5 O IDEB e as avaliações externas de rendimento escolar.....</b>	<b>57</b>
<b>2. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>2.1 Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>69</b>
<b>2.2 Reflexões teóricas sobre as práticas de gestão escolar.....</b>	<b>72</b>
2.2.1 Reflexões para a elaboração do roteiro de entrevista com a equipe gestora da escola.....	77
2.2.2 Reflexões para a elaboração dos questionários dos profissionais da escola e comunidade escolar.....	80
<b>2.3 As Práticas de Gestão na Escola Estadual José Américo Barbosa.....</b>	<b>81</b>
2.3.1 Práticas de gestão.....	81
2.3.1.1 Gestão participativa.....	83
2.3.1.2 Implementação de políticas públicas.....	87
2.3.1.3 O processo comunicativo.....	90
2.3.1.4 Clima organizacional da escola.....	93
2.3.1.5 Gestão dos resultados.....	97
2.3.1.6 Parcerias firmadas.....	99
2.3.1.7 Competências dos gestores.....	101
2.3.1.8 Liderança pedagógica.....	108

2.3.1.9 Dificuldades evidenciadas.....	113
2.3.1.10 Realizações destacadas na escola.....	116
<b>3. PROJETO COMPARTILHAR PARA CRESCER.....</b>	<b>121</b>
<b>3.1 Proposta de intervenção.....</b>	<b>121</b>
<b>3.2 A avaliação do PAE.....</b>	<b>130</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>141</b>
Apêndice 1- Apresentação da Pesquisadora.....	141
Apêndice 2- Formulário da Entrevista com a Equipe Gestora.....	145
Apêndice 3- Formulários dos questionários dos profissionais da escola.....	146
Apêndice 4 Roteiro de Questionário dos Alunos.....	151
Apêndice 5: Questionário dos Pais/Responsáveis.....	153
<b>ANEXOS.....</b>	<b>155</b>
Anexo 1 - Fotos da escola.....	155
Anexo 2 - Descrições de alguns projetos da escolar.....	156

## INTRODUÇÃO

A pesquisa aborda o caso da Escola Estadual José Américo Barbosa, no município de Mato Verde, localizada no norte de Minas Gerais, a qual tem se destacado no cenário educacional da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba (SRE/JB), pelo desempenho dos alunos nas avaliações externas, prêmios de gestão, atividades cotidianas e projetos pedagógicos desenvolvidos.

As práticas de gestão escolar têm sido alvo de muitas pesquisas e debates. Um dos principais focos de abordagem desse tema é a inter-relação entre gestão escolar e bons resultados.<sup>1</sup> Nessa perspectiva, esta dissertação analisa as práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa, no período de 2008 a 2013, buscando compreender a sua gestão educacional, sua relação com os resultados apresentados e projetos desenvolvidos.

Considerando-se que a escola em questão, entre 2008 a 2013, obteve resultados interessantes nas avaliações externas (que serão apresentados no primeiro capítulo), tais como: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), sendo inclusive reconhecida com o Prêmio Regional de Gestão Escolar, da Superintendência Regional de Ensino, esta dissertação resultou de uma pesquisa que se propôs a investigar quais foram as ações de gestão, desenvolvidas na Escola Estadual José Américo Barbosa, que contribuíram para esse resultado.

Propõe-se, ao final, um Plano de Ação Escolar (PAE) com o desenvolvimento de trocas de experiências por meio do Projeto “Compartilhar para crescer”,<sup>2</sup> apresentando as práticas dos atos exitosos da gestão escolar detectadas na escola estudada e a busca de outras práticas exitosas na regional, proporcionando um diálogo e trocas de experiências com os demais gestores dos municípios e unidades

---

<sup>1</sup> LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positiva, 2009, p. 7. MACHADO, Marcia. A dinâmica do trabalho de gestão. PARO, Victor H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, Polon, Thelma Lucia Pinto; Bonamino, Alicia Maria de Catalano. Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. 323p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

<sup>2</sup> O Projeto Compartilhar para crescer, da SEE/MG, objetiva oportunizar o intercâmbio de ações e experiências exitosas entre as escolas estaduais, com vistas a otimizar a gestão pedagógica e a melhoria dos resultados educacionais.

escolares atendidas pela regional da SRE/JB. Para que isso seja feito analisou-se como as ações de gestão têm influenciado no desempenho dessa escola

Os objetivos intermediários perseguidos foram: contextualizar o cenário no qual está inserida a escola no Estado de Minas Gerais, na SRE/JB e no município de Mato Verde; identificar as principais atribuições do gestor escolar; caracterizar as ações implementadas na escola; verificar o desenvolvimento da gestão integrada, estratégica e participativa na escola;

A Escola Estadual José Américo foi escolhida, dentre as demais do município, porque tem conseguido transformar suas ações de gestão em resultados positivos, destacando-se, pelo desempenho dos alunos, em resultados de avaliações externas dos anos finais do ensino fundamental, na gestão de 2008 a 2013 e nas premiações do Prêmio de Gestão Regional.

A pesquisa procurou compreender como funcionava o modelo de gestão adotado na escola, no período estudado, para divulgar as suas boas práticas para os demais gestores da regional, apresentando-lhes os motivos que fazem essa escola obter bons resultados, a fim de que essas ações sejam divulgadas de forma clara e possam servir de subsídio para novas ações de gestão escolar.

A SRE/JB está inserida em um contexto geográfico de precariedade social e econômica no Estado de Minas Gerais, está em um dos últimos lugares no ranking do IDEB. No entanto, dos municípios pertencentes a essa Superintendência, o de Mato Verde se destaca por possuir cinco escolas que, mesmo inseridas nesse panorama de dificuldades, vêm buscando uma gestão diferenciada, por meio de parcerias gerando um clima favorável para a melhoria educacional. Dessas escolas, foi escolhida a Escola Estadual José Américo Barbosa que vem superando suas metas educacionais, como também vêm recebendo premiações nas olimpíadas brasileiras de matemática.

A pesquisa foi desenvolvida com base na análise das ações de gestão levantadas através de entrevistas, questionários, observação participante e análise documental dos seguintes documentos: regimento e proposta pedagógica da escola, o relatório para o prêmio gestão regional de 2011 e 2012, o formulário do Quadro de Identificação de Turmas e alunos das Escolas Estaduais de Minas Gerais (QIzão), os dados do IDEB e das avaliações externas SIMAVE/PROEB, buscados nos registros eletrônicos do *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e no portal da Secretaria de Estado de

Educação de Minas Gerais (SEE/MG), e os resultados obtidos pelas participações em concursos nacionais, como Olimpíadas Brasileiras em conteúdos educacionais, e estaduais, como o Prêmio de Gestão Escolar do Estado de Minas Gerais.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. No primeiro é apresentado a contextualização do caso estudado, apresentando em cinco seções: na primeira a educação em Minas Gerais, com o intuito de situar a escola e a regional em relação aos dados do Estado, demonstrando as diferenças e dificuldades das condições políticas, econômicas e regionais no norte de Minas. Em seguida é descrita a SRE/JB e suas particularidades no cenário da educação mineira, detalhando-se na terceira seção especialmente o contexto do município de Mato verde, que sedia a Escola Estadual José Américo Barbosa. Diante disso apresenta-se na quarta seção, a escola destacando especialmente os projetos desenvolvidos, e considerações sobre o prêmio de gestão escolar e por fim, na quinta seção a análise do IDEB e dos resultados nas avaliações externas de rendimento escolar.

O segundo capítulo relata o percurso da pesquisa, justificando a opção pela pesquisa qualitativa. Também identifica as principais atribuições do gestor escolar, caracterizando as principais ações implementadas na escola estudada. Apresentou o desenvolvimento da gestão integrada, estratégica e participativa. Em sua primeira seção são apresentados os teóricos cujas contribuições embasam os argumentos que sustentam essa pesquisa, o contexto no qual está inserida a escola, o público envolvido, os instrumentos de coleta de dados. Em seguida encontram-se as análises dos resultados coletados, confrontando-as com as teorias apresentadas. Nessa última seção, considerou-se importante descrever a reflexão feita pela autora para a elaboração do roteiro de entrevista com a equipe gestora da escola, e dos questionários destinados aos profissionais da escola, alunos e comunidade escolar.

No terceiro capítulo, encontra-se a proposição do Plano de Ação Educacional (PAE), voltado para o compartilhamento e divulgação de ações de gestão de sucesso para a SRE/JB. Propõe-se uma adaptação e coordenação do Projeto “Compartilhar para crescer” idealizado pela SEE/MG para o compartilhamento das boas práticas encontradas nas escolas, adaptado pela autora para apresentar a escola estudada e de outras a serem encontradas de outros gestores da regional, visando a edição dessas práticas de gestão em CDs para serem distribuídos nas escolas da SRE/JB., redimensionados e reeditados anualmente com novas

experiências. As trocas de experiências acontecerão com encontros nas escolas, possibilitando aos profissionais um diálogo direto com as equipes gestoras e demais profissionais envolvidos nas ações que serão apresentadas, visualizando os registros no cotidiano escolar, para que vejam de perto os resultados alcançados. Os relatos organizados e editados nos CDs incorporarão também textos de estudos teóricos sobre gestão escolar para dar subsídios nas práticas de gestão apresentadas, os quais poderão ser úteis à capacitações internas das escolas.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais da dissertação.

## 1. O CONTEXTO DA ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA

Nas seções a seguir apresenta-se o panorama da Educação de Minas Gerais e logo após o contexto no qual está inserida a Escola Estadual José Américo Barbosa, qual seja, a Educação no Estado de Minas Gerais, a Superintendência Regional de Ensino de Janaúba e o município de Mato Verde.

### 1.1 O panorama do sistema de educação do Estado de Minas Gerais

No Estado de Minas Gerais, há 17.364 instituições educacionais, discriminadas na tabela 1, responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem escolar dos cidadãos mineiros.

Tabela 1-Número de escolas por rede no Estado de MG

DEPENDÊNCIA	NÚMERO DE ESCOLAS
Federal	57
Municipal	9.279
Estadual	3.682
Privada	4.346

Fonte: Adaptada do Cadastro de estabelecimentos de ensino (SEE-MG, 2013)

Para um conhecimento mais detalhado do contexto educacional de Minas Gerais. A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG dividiu o estado em seis polos regionais e suas respectivas superintendências de ensino – SRE, a saber:

- 1) PÓLO REGIONAL CENTRO (SRE Metropolitana – A, B, C; SRE Conselheiro Lafaiete, SRE Pará de Minas, SRE Ouro Preto, SRE Sete Lagoas e SRE Divinópolis);
- 2) PÓLO REGIONAL SUL (SRE Campo Belo, SRE Caxambu, SRE Itajubá, SRE Passos, SRE Varginha, SRE Pouso Alegre, SRE São Sebastião do Paraíso e SRE Poços de Caldas);
- 3) PÓLO REGIONAL MATA (SRE Barbacena, SRE Carangola, SRE Juiz de Fora, SRE Ubá, SRE Muriaé, SRE Ponte Nova, SRE São João Del Rei, SRE Leopoldina);

- 4) PÓLO REGIONAL TRIÂNGULO ( SRE Ituiutaba, SRE Monte Carmelo, SRE Paracatu, SRE Unaí, SRE Patrocínio, SRE Uberaba, SRE Uberlândia e SRE Patos de Minas);
- 5) PÓLO REGIONAL NORTE (SRE Curvelo, SRE Diamantina, SRE Pirapora, SRE Januária, SRE Montes Claros e SRE Janaúba);
- 6) PÓLO REGIONAL VALE DO AÇO (SRE Almenara, SRE Araçuaí, SRE Caratinga, SRE Coronel Fabriciano, SRE Governador, Valadares, SRE Teófilo Otoni, SRE Manhuaçu, SRE Nova Era e SRE Guanhães).

A reunião das SREs dentro de cada polo se deu por motivos de proximidade geográfica e de similaridades no perfil de desenvolvimento político e econômico entre elas. Dessa forma, torna-se mais fácil a organização e a implementação de políticas públicas em grande escala dentro de cada polo. A figura 1 representa a delimitação das 47 regionais no Estado de Minas Gerais.



Figura 1- Mapa de Minas Gerais com a divisão territorial das SREs.  
Fonte: SEE de MG

A SRE/JB fica ao norte, representada pela cor vermelha na figura 1 e delimita ao norte, pelo Estado da Bahia , ao sul pela SRE de Montes Claros, ao leste pela SRE de Araçuaí e a oeste pela SRE de Januária.

A SEE/MG possui um estrutura que se organiza no gabinete, nos conselhos estaduais e assessorias estaduais. Há o Conselho Estadual de Educação, o de Alimentação Escolar e o de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação – FUNDEB. As assessorias são: a de Apoio Administrativo, a de Gestão Estratégica e Inovação –AGEI, a Jurídica, a de Comunicação Social, a de Relações Institucionais e a Auditoria Setorial. Esses

setores aconselham e assessoram as ações das subsecretarias: a de Administração do Sistema Educacional, a de desenvolvimento da educação Básica, a de Gestão de Recursos Humanos, e de Informações e tecnologias Educacionais. Para o trabalho com a formação dos profissionais da educação existe também a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores Magistra que subsidia as capacitações oferecidas pela SEE/MG..

Toda essa estrutura da SEE é organizada para a orientação às Superintendências Regionais de Ensino (SRE), as quais são subdivididas em: Superintendências Regionais de Ensino de Porte 1 e Superintendências Regionais de Ensino de Porte 2. As subsecretarias, a Escola Magistra e as Superintendências Regionais de Ensino, para o funcionamento de seus serviços, são subdivididas em várias diretorias de responsabilidades. Cada SRE tem um organograma estrutural de funcionamento dos seus servidores, padrão para o Estado de Minas Gerais, que está integrado à inspeção escolar, a qual está ligada diretamente à Diretoria Geral e dá assistência a todos os outros setores, de acordo com a figura 2:

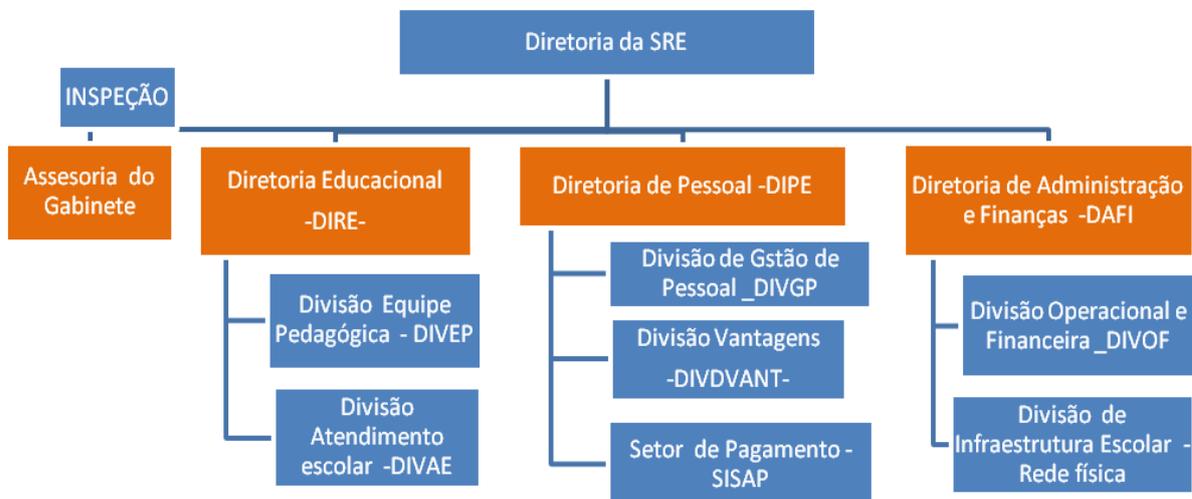


Figura 2: Organograma da Estrutura organizacional da SRE de Janaúba

Fonte: Elaboração própria, com os dados internos da SRE de Janaúba

Como se pode observar na figura 2, dentro de cada SRE de Minas Gerais, encontram-se a Diretoria Educacional (DIRE), que é responsável pelos assuntos pedagógicos e de atendimento escolar; a Diretoria de Pessoal (DIPE), que cuida da gestão dos recursos humanos, processando o pagamento dos funcionários, como também organiza o plano de carreira, organiza toda a documentação dos profissionais da própria SRE e dos gestores das escolas e orienta as escolas na

organização das pastas dos seus profissionais; e a Diretoria de Administração e Finanças (DAFI), que cuida de todo o assessoramento administrativo e gerenciamento financeiro e prestações de contas da própria SRE e das escolas sob sua jurisdição.

Na próxima seção, detalha-se um pouco mais os dados específicos da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, que é a 45ª Superintendência da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que dirige a Escola Estadual José Américo Barbosa

## **1.2 A Superintendência Regional de Ensino de Janaúba**

A SRE Janaúba integra o Pólo Regional Norte na divisão dos pólos da SEE/MG. Até o ano de 2004, integrava a regional da SRE de Montes Claros, quando esta foi desmembrada devido à grande extensão territorial ao qual prestava assistência aos municípios. Criaram-se, então, cinco SREs independentes: Montes Claros, Januária, Pirapora, Araçuaí e Janaúba. Assim, essa SRE, doravante denominada SRE/JB, passou a ser independente, com sede no município de Janaúba.

Com a nova divisão territorial das superintendências de ensino, Janaúba, junto com Araçuaí, ficou com os municípios localizados mais ao norte de Minas Gerais, região com precárias condições econômicas e sociais, próxima ao Vale do Jequitinhonha, que demanda maior assistência do Estado.

De acordo com a SEE/MG, a SRE/JB de Janaúba coordena 97 escolas estaduais, 337 escolas municipais, 25 escolas particulares, que atendem a 91.011 alunos. Tais escolas encontram-se localizadas em 17 municípios, sendo eles: Catuti, Espinosa, Gameleiras, Jaíba, Janaúba, Mamonas, Mato Verde, Monte Azul, Montezuma, Nova Porteirinha, Pai Pedro, Porteirinha, Riacho dos Machados, Rio Pardo de Minas, Santo Antônio do Retiro, Serranópolis de Minas e Verdelândia, apresentados no mapa na Figura 3.

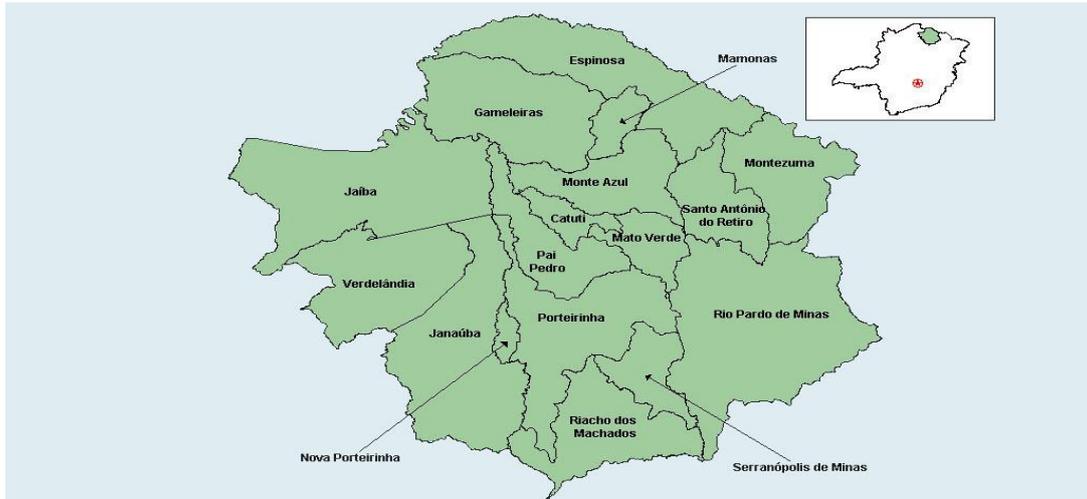


Figura 3: Mapa da Regional da SRE de Janaúba inserida em Minas Gerais  
Fonte: SEE de MG

Pode-se observar que Mato Verde localiza-se na região central do território atendido pela SRE de Janaúba, ficando a 140 km da sede, situada no sudoeste da região da SRE.

Quando foram iniciados os primeiros trabalhos na sede dessa SRE, no ano de 2003, realizou-se um diagnóstico das condições físicas e de funcionamento das escolas desta regional, pelos inspetores escolares, durante as visitas em cada escola. Foi constatada uma grande precariedade nas instalações físicas dos prédios escolares, necessidade de capacitação continuada dos servidores, regularização de situações de atos de funcionamento e administrativos das escolas e baixos resultados de aprendizagem, nas avaliações externas do PROEB/ SIMAVE.

Outros levantamentos foram feitos anualmente, os quais constataram que, até 2009, várias escolas da SRE/JB, principalmente na zona rural, não possuíam eletricidade, banheiros com vasos sanitários, bibliotecas, salas de laboratório, salas de professores e salas de aulas adequadas. Os resultados escolares, como será visto na seção que trata das avaliações externas, também deixavam muito a desejar em relação às metas previstas. Além disso, essas escolas apresentavam alta rotatividade de professores (causada pelo absenteísmo de professores e conseqüente designação de substitutos) e falta do cumprimento curricular e de carga horária mínima obrigatória. Dentre os problemas apresentados, uma das maiores preocupações da SRE/JB e dos diretores são os baixos índices de aprendizagem dos alunos, verificados nas avaliações externas.

A SRE/ JB não obteve, em 2011, bons resultados no Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE), na Prova Brasil e no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em relação às demais SREs de Minas Gerais. No entanto, tem evoluído em relação a si mesma devido ao desenvolvimento de suas ações, como observaremos nos dados analisados ao longo da pesquisa. Dentre os municípios atendidos pela SRE, apresentar-se-á alguns dados do município de Mato Verde, que sedia a E. E. José Américo Barbosa, foco dessa pesquisa.

### **1.3 O município de Mato Verde**

Mato Verde<sup>3</sup> é um município pequeno, localizado na região norte de Minas Gerais. O município é conhecido pelas suas cachoeiras, que incentivam o turismo local, e sua principal atividade econômica é agro-pecuária, sendo seus principais produtos agrícolas são: algodão, feijão, arroz, milho, sorgo, banana, manga, maracujá e mandioca.

No entanto, segundo os dados do IBGE (2012), as condições de trabalho rural em Mato Verde são muito precárias. A falta de financiamento agrícola e a falta de chuvas tornam difícil a fixação do homem no campo, o que submete muitas pessoas à migração compulsória para a cidade, onde passam a habitar as regiões periféricas, cujas casas (próprias ou alugadas) são mais baratas, mas conseqüentemente apresentam deficiências em relação ao saneamento básico.

Na maioria das vezes, os trabalhadores partem para os grandes centros, principalmente para o Estado de São Paulo ou para colheitas de produtos, como café e laranja, destinados à exportação no Sul de Minas e interior de São Paulo. Enquanto isso, sozinhas, as mulheres trabalham como domésticas, executando tarefas diversas como: lavadeiras, arrumadeiras, cozinheiras, etc. Isso implica que do total de mulheres 25% são chefes de família. Conforme o site oficial de Mato

---

<sup>3</sup> Conforme seu site oficial (2012), Mato Verde possui “aproximadamente 13.185 habitantes (IBGE, 2000), sua área é de 474,45 Km<sup>2</sup>. Seu Índice de desenvolvimento Humano – IDH é de 0.669 segundo o Atlas-PNUD (2000). Localiza-se a aproximadamente a 150 Km de Janaúba”.

Verde (2012),<sup>4</sup> a média salarial dos homens é de R\$ 283,73, enquanto das mulheres é de R\$ 210,05. Recebendo até um salário mínimo estão 3.860 habitantes.

Na Figura 04 está representado o Mapa do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH no qual se pode observar que o Norte de Minas Gerais localiza-se em uma região clara da legenda, o que significa que possui baixo IDH.

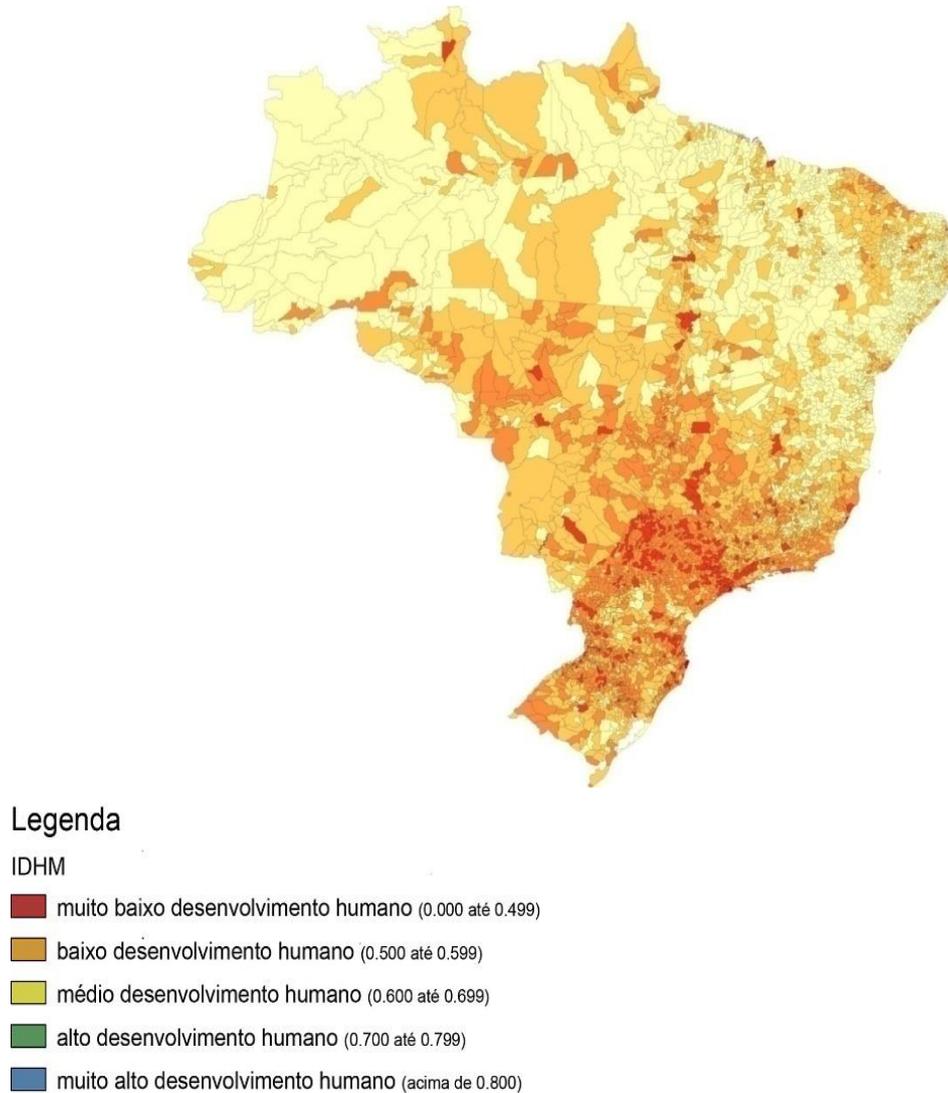


Figura 4: Mapa IDH no Brasil  
Fonte: Atlas PNUD, 2010.

O município de Mato Verde, conforme dados do IBGE (2012), já teve períodos de desenvolvimento na agricultura. Houve um progresso em relação ao plantio do algodão entre as décadas de 1950 e 1990. No entanto, a praga do “bicudo do algodoeiro” dizimou as lavouras da região. Atualmente, Mato Verde investe na

<sup>4</sup>Site oficial do município de Mato Verde. Disponível em:  
[http://www.matoverde.mg.gov.br/porta1/dado\\_geral/mumain.asp?ildMun=100131476](http://www.matoverde.mg.gov.br/porta1/dado_geral/mumain.asp?ildMun=100131476).

criação de gado, produção de leite, em pequenas lavouras de subsistência e no comércio local, de supermercados, vestuário e bens de consumo em geral.

Quanto ao sistema educacional, o município possui poucas escolas vinculadas a três redes, conforme pode ser visto na tabela 2:

Tabela 2 – Número de escolas por rede do município de Mato Verde

DEPENDÊNCIA	NÚMERO DE ESCOLAS
Estadual	5
Municipal	7
Privada	4

Fonte: Adaptado dos dados do Cadastro de estabelecimentos de ensino SEE-MG.

Na rede estadual, são quatro escolas na zona urbana e uma na zona rural; pertencente à rede municipal, uma escola na zona urbana e seis na zona rural; na rede particular, duas escolas de educação infantil, um colégio de ensino médio profissionalizante, uma faculdade de ensino superior presencial e um polo de faculdade de ensino superior de Educação a Distância (EAD). Essas faculdades atendem não apenas os moradores do município, mas também a estudantes oriundos de municípios vizinhos, posto que se trata de uma das poucas oportunidades de ensino superior da região. Além dessas faculdades o acesso ao ensino superior presencial mais próximo fica a uma média de 150 km.

No total, segundo dados do IBGE de 2012, o município de Mato Verde possui 1.658 alunos matriculados. No entanto, as turmas dos cursos vêm-se reduzindo, indicando diminuição paulatina dessa demanda, conforme dados da Tabela 3:

Tabela 3 – Total de escolas, docentes e alunos matriculados do município de Mato Verde de acordo com o censo IBGE 2012

Ensino fundamental	Nº de escolas	Nº de docentes	Nº de matrículas
Rede estadual	05	33	1.202
Rede municipal	11	00*	456
Rede privada	00*	00*	00 <sup>a</sup>
TOTAL	16	33	1.658

<sup>a</sup> Dados não informados.

Fonte: IBGE 2012. INEP - Censo Educacional 2012

As escolas estaduais do município de Mato Verde, mesmo estando inseridas nesse contexto de dificuldades, vêm buscando uma forma de gestão participativa,

que envolve toda a comunidade escolar e também a articulação entre as escolas, gerando um clima favorável para a melhoria educacional, constatado com a satisfação da comunidade com a melhoria dos seus resultados das avaliações externas demonstrados nos questionários da pesquisa.

A seção a seguir abordam-se especificamente os dados da escola estudada, detalhando os projetos desenvolvidos e os resultados obtidos em avaliações externas.

#### **1.4 A Escola Estadual José Américo Barbosa**

Na condição de observadora participante, a pesquisadora percebe a existência de diferenças nas escolas do município de Mato Verde em relação às demais escolas da região. Nas reuniões dos gestores das cinco escolas estaduais do município de Mato Verde, observou-se uma constante troca de experiências, relacionadas a ações de gestão, e tomadas de decisão em conjunto, configurando uma forma de gestão democrática, conforme proposição de Luck (2009, p. 69): “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”.

A Escola Estadual José Américo Barbosa foi escolhida, dentre as demais escolas do município, conforme destacado na introdução, por ter conseguido transformar suas ações de gestão em resultados positivos na avaliação do IDEB, e na do SIMAVE/PROEB Matemática e Língua Portuguesa – Anos Finais 9º ano do Ensino Fundamental. Essa escola vem desenvolvendo ações que geraram melhorias nos seus resultados superando suas metas educacionais.

A Escola localiza-se no centro da cidade, de Mato Verde há 46 anos, conforme informações do regimento escolar de 2013:

[...] em 1892 existia uma só escola, [...]. Em 18 de Novembro de 1953, houve a transformação de Escolas Reunidas para o Grupo Escolar com a denominação de "Eduardo Frieiro" e contava na época com 1.053 alunos. Em 30 de Agosto de 1966, houve desmembramento, formando um novo grupo escolar de Estrutura Metálica, (Lata Pavilhão Único com quatro salas de aula), conforme decreto 10011/66, de 29 de Agosto de 1966, passa a denominação de Grupo Escolar Professor José Américo Barbosa. No dia 06 de Março de 1967, oficialmente instalou-se o Grupo Escolar Professor José Américo Barbosa. Em 13 de Fevereiro de 1981, conforme a resolução nº 3802/81, expedida pela SEE/MG, foi criada a extensão de 5ª à 8ª série. Em 15 de março de 1995,[...] foi desmembrada, sendo que de 29 turmas ficaram apenas com 17, do CBA à 8ª, funcionando em três turnos na sede local. Dentre os alunos 12 turmas do Pré à 4ª série, juntamente com alguns servidores, foram transferidos para a E. E. Ione Silveira Mendes. Em fevereiro de 1998, a E. E. Professor José Américo Barbosa [...] passou a funcionar somente com 14 turmas de alunos do 1º e 2º anos do 2º Ciclo, na faixa etária de 10 a 13 anos de idade. Com o fortalecimento da autonomia da escola e a implantação da gestão democrática do ensino, através da eleição do colegiado escolar acontece a primeira eleição direta do diretor, ocorrida em 24 de novembro de 1991(ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA, 2013).

Em 2014, conforme Quadro de Identificação da Escola, a escola atende a 428 alunos nos anos finais do Ensino Fundamental, nas modalidades regular e Educação de Jovens e Adultos – EJA, organizados em 14 turmas. Possui também quatro turmas do Projeto Estratégico Educação em Tempo Integral – PROETI, com um total de 100 alunos. Ao todo, a escola atende a 17 turmas e 528 alunos, como pode ser visualizado na Tabela 4:

Tabela 4: Número de turnos, turmas e alunos da E. E. José Américo Barbosa, em 2014

Turnos	Turmas	Nº de alunos
Matutino	6º	36
	7º	35
	8º	35
	8º	35
	8º	35
	9º	35
	9º	35
Vespertino	6º	36
	7º	35
	7º	35
	PROETI	25
Noturno	EJA 1º período	35
	EJA 2º período	16
	EJA 3º período	25
TOTAL	17	528

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados do Quadro de Identificação de turmas e alunos da escola.

Todos os professores da escola são formados em nível superior. Dos 19 professores que responderam os questionários da pesquisa, sete deles possuem pós-graduação *lato sensu*. O processo de seleção do diretor é realizado por eleição direta, contando com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. O resultado dessa eleição é homologado pelo Governador do Estado e pela Secretaria de Estado de Educação. O mandato de diretor tem duração de quatro anos e, após esse período, ele é revisto em um novo processo de escolha de diretor, mantendo ou trocando o diretor da época, dependendo do seu desempenho e satisfação da comunidade. Conforme Luck (2009, p.9),

na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação de projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar.

O quadro de funcionários é composto por 48 servidores, sendo que os 21 regentes de aulas dos componentes curriculares são distribuídos em: cinco de Língua Portuguesa, quatro de Matemática, dois de Ciências, dois de Língua Estrangeira Moderna – Inglês; dois de Educação Física, dois de História, dois de Geografia, um de Ensino Religioso e um de Artes. A tabela 5 detalha o número de funcionários da Escola Estadual José Américo Barbosa em 2014:

Tabela 5: Número de funcionários da E. E. José Américo Barbosa, em 2014

Categoria	Nº de funcionários
Diretor	01
Secretária	01
Vice Diretores	02
Especialista/supervisora escolar	02
Assistente técnicos da educação básica	03
Auxiliares gerais da educação	09
Regentes de aula	21
Professores de uso da biblioteca	01
Regentes de turma do PROETI	04
Professores de apoio a alunos com necessidades especiais	02
Professoras em ajustamento funcional atuando na secretaria	02
Professora afastada da docência atuando na secretaria	01
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do Quadro de Identificação de Turmas e alunos da escola.

A escola conta com uma área de 3.600 m<sup>2</sup>. A sua rede física apresenta um prédio já um pouco antigo e que atualmente passa por algumas reformas. A escola possui sete salas de aula, uma sala de diretoria, uma secretaria, uma sala para os professores, um laboratório de informática, uma sala de multimeios, uma sala para especialistas de educação, uma cantina, um banheiro para uso dos servidores, uma biblioteca e dois banheiros para uso dos alunos, um masculino e outro feminino.

A escola está inserida em uma região de nível socioeconômico baixo em relação às demais regiões do Estado de Minas Gerais. Alguns problemas que tem enfrentado dizem respeito ao absenteísmo de professores, a alunos com pouca assistência familiar e professores que trabalham em mais de uma escola, em dois ou três turnos. No entanto, mesmo diante dessas dificuldades, desde 2008, a instituição vem melhorando seus resultados e superando suas metas educacionais, fato que inclusive tem levado a diretora da regional de Janaúba a buscar mais verbas para

reformas da escola. A infraestrutura predial vem passando, desde 2012, por reformas, priorizando seu telhado, sua rede elétrica e seu muro que estavam em pior estado, e início da construção da quadra poliesportiva.

No decorrer da pesquisa, procurou-se identificar as várias ações dos gestores da escola estudada e confrontar suas opiniões com as respostas dos questionários que foram aplicados aos funcionários, alunos e comunidade escolar. Algumas dessas ações podem ser melhor visualizadas a partir dos projetos implementados na escola, os quais serão descritos na próxima seção.

#### 1.4.1 Projetos desenvolvidos

A escola desenvolve vários projetos, alguns oriundos da SEE/SRE, como também do governo federal, além dos que foram criados pela própria escola (citados nas entrevistas e nos questionários), tais como:

- Participação Ativa nas Olimpíadas Brasileiras de Matemática (OBMEP)
- Escola de Tempo Integral (PROETI);
- O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP);
- Fórum da Paz nas Escolas (FORPAZ);
- Programa de Educação Sexual (PEAS);
- Conferência Infante-Juvenil;
- Capacitações continuadas nas reuniões de Módulo II;
- Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG;
- Projeto de Valorização dos Profissionais da Escola;
- Projeto Vai e Vem de Língua Portuguesa/Leitura;
- O Show da Matemática;
- Show da Língua Portuguesa;
- Show da Língua internacional;
- Cultura da conversa. Regras de convivência.
- Planejamentos pedagógicos;
- Folclore em agosto;

- Consciência Negra;
- Preservação do Patrimônio;
- Comemorações festivas;
- Programa de erradicação das drogas (PROERD);
- Atividades de dança interdisciplinares;
- Soletrando;
- Festa junina (dentro da escola, aberta à comunidade);
- Festa do Halloween;
- Páscoa (entre as escolas estaduais do município e a igreja católica);
- Gincana de 7 de setembro
- Projeto do passeio.

Todos esses projetos contam com a participação ativa dos gestores na idealização, planejamento, coordenação, monitoramento da execução junto aos demais profissionais da escola.

Apresenta-se, a seguir, algumas descrições detalhadas de alguns desses projetos:

#### **a) Olimpíadas Brasileiras de Matemática**

As Olimpíadas Brasileiras de Matemática (Obmep) são promovidas pelos ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia e realizadas pelo Instituto Nacional de Matemática Aplicada (Impa) e pela Sociedade Brasileira de Matemática (SBM). Possui duas fases: a primeira, com prova objetiva para todos os alunos inscritos na escola e a segunda, na qual 5% dos alunos com as maiores notas de cada escola fazem uma prova discursiva. As provas da primeira fase são realizadas na própria escola com todos os alunos inscritos pela escola. Os alunos classificados para a segunda fase estudam na escola no contraturno, em grupos de estudo.

Na escola estudada a gestão coordena o projeto junto com as professoras de matemática. A professora de matemática fica com a organização das atividades.

Essa escola – que desde 2010 não esteve ausente em nenhuma edição – tem conquistado, na OBMEP, medalhas de ouro, prata, bronze, menções honrosas e

premiações para professores e alunos, como *notebooks* e dinheiro. Em 2014, estará novamente na competição, como atesta a reportagem abaixo:

Na Escola Estadual Professor José Américo Barbosa, em Mato Verde, no Norte de Minas, há também a preocupação com a hora da prova, principalmente a concentração dos alunos enquanto respondem as perguntas que, na 1ª fase, são fechadas. “Falamos da importância da prova, procuramos despertar o interesse do aluno, o empenho de fazer a prova”, afirma a professora de Matemática da Escola, Laís Conceição Silva de Souza. [...] Para a professora, esses alunos mudam com a participação na competição. “Eles ganham conhecimento, o interesse deles na Matemática se torna outro”. Giordano Gardel dos Santos Almeida, aluno da Escola Estadual Professor José Américo Barbosa, está no 8º ano. Na prova do ano passado conseguiu o prêmio máximo: uma medalha de ouro. Esse ano, seu objetivo é chegar à mesma conquista. “No ano passado eu estudei bastante, procurei ficar tranquilo e, no dia da prova, eu estava bem concentrado. Esse ano, estou fazendo como no ano passado para conseguir passar para a segunda fase e conseguir uma medalha de ouro”. Esse ano, Giordano vai para o Nível II e a competição fica mais difícil. “Com certeza fácil não vai ser, tenho que me preparar mais que me preparei no ano passado”. [...] “Agora estou no pique da Obmep e vou fazer mais exercícios”. (Reportagem do Site da SEE/MG, 28 de Abril de 2014)

A participação nas olimpíadas é incentivada pela gestão da escola. Um outro fato importante a ser ressaltado é que, desde 2009, a Escola Estadual José Américo Barbosa tem melhorado seus índices de proficiência em matemática no SIMAVE, mais até do que os de Língua Portuguesa, diferentemente de outras avaliações nacionais e estaduais, em que a matemática fica em segundo lugar na pontuação geral. Provavelmente essa participação, assim como os demais projetos tem impulsionado tais resultados. Essa análise poderá ser observada na seção 1.5 da presente dissertação e especificamente da E. E. José Américo na tabela 06:

Tabela 6: SIMAVE PROEB 9º ano – Anos finais do Ensino Fundamental

Disciplina	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Língua Portuguesa	252,6	250,8	245,1	263,4	261,2	273,6
Matemática	270,3	271,8	267,9	283	280,9	287,8

Fonte: Elaboração da autora, com dados da SEE/MG.

Em todos os anos apresentados pela tabela 6 a proficiência em matemática da escola foi superior à de Língua Portuguesa no PROEB. Além do trabalho desenvolvido no projeto para a participação na OBMEP, existem outros projetos na escola que impulsionaram os índices de desempenho em matemática na escola, tais

como os que serão comentados nos próximos itens dessa seção: PIP, PROETI, Jogos como ação lúdica na aprendizagem matemática.

**b) O programa de intervenção pedagógica:**

O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) foi criado pela SEE/MG no ano de 2008. Trata-se de um projeto estruturador que prevê ações para melhorar o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos alunos, nas escolas estaduais de Minas Gerais.

Na escola estudada, o Projeto de Intervenção Pedagógica tem como objetivo promover um atendimento diferenciado a todos os alunos que não conseguiram um resultado recomendável nas avaliações externas e internas da escola. O referido projeto, através das aulas de Língua Portuguesa e Matemática, propõe estratégias de aprendizagem para desenvolver diversas habilidades, como, por exemplo, estabelecer relações entre textos, localizar informações, calcular o resultado de uma multiplicação, ler e selecionar informações em tabelas, dentre outras.

O Plano de Intervenção Pedagógica estabelece aulas de Português e Matemática para os alunos do 6º ao 9º ano através do atendimento do Momento PROEB, em que são realizadas atividades de intervenção pedagógica com recuperação dos descritores não consolidados pelos alunos no qual são revistos. O trabalho (Momento PROEB) é consolidado da seguinte forma: os componentes curriculares de Português e Matemática são recapitulados uma vez por semana; os de Educação Religiosa e Educação Física, uma vez por mês, e os demais, a cada quinze dias, durante os horários dos próprios professores. Abordam conteúdos não consolidados, focando descritores de Português e Matemática (trabalho com interpretação de textos, diversos gêneros textuais, tabelas, gráficos, imagens, entre outros).

A equipe gestora da escola participa ativamente do desenvolvimento do PIP e em assembleia marcada previamente pela SEE/MG, com a presença de pais, alunos e funcionários, a diretora apresenta os resultados do projeto, analisando os dados, definindo ações e prioridades para o ano corrente, elaborando assim o Plano de Ação Anual. A prática da equipe gestora na gestão dos resultados fica ressaltada nesse projeto, com o acompanhamento sistemático dos processos educacionais e do desempenho da escola.

A diretora delega as responsabilidades das ações entre os profissionais da escola. Uma vice-diretora acompanha o desenvolvimento pedagógico dessas ações e a outra acompanha o desenvolvimento administrativo. As especialistas discutem o planejamento das aulas, junto aos professores, nos horários de planejamento extraclasse (módulo II). Os alunos que precisam de atendimento individualizado (em processo de alfabetização) são atendidos pela Professora de uso da Biblioteca pelo menos uma vez por semana, no horário extraturno às aulas regulares.

### c) Escola de Tempo Integral

A Escola de Tempo Integral é um dos projetos estruturadores do PIP concebido pela SEE/MG. O projeto iniciou a partir do Projeto Aluno de Tempo Integral (PATI) em 2004 em algumas escolas do Estado, sendo ampliado gradativamente através da rede.

Coerente com o objetivo da área de resultado Educação de qualidade, o Projeto Educação em Tempo Integral – PROETI – foi concebido com a finalidade de aumentar o aprendizado dos alunos por meio da ampliação do tempo diário de permanência na escola, com prioridade para o atendimento de crianças e jovens em áreas de vulnerabilidade social e com a participação da comunidade escolar no acompanhamento de seus resultados (MINAS GERAIS, 2013).

Durante a idealização do Projeto Estratégico Educação em Tempo Integral (PROETI) pela SEE/MG foram elaboradas cartilhas para distribuição nas escolas, esclarecendo a forma de organização do projeto:

Em um turno será desenvolvido o Currículo Básico do Ensino Fundamental, compreendendo os componentes curriculares da base nacional comum e da parte diversificada. Em outro turno, conforme projeto apresentado pela escola, serão realizadas atividades que ampliarão as possibilidades de aprendizagem dos alunos, com o enriquecimento do Currículo Básico, com ênfase na alfabetização, letramento, matemática e ampliação do universo de experiências artísticas, socioculturais e esportivas (MINAS GERAIS, SEE/MG, 2009, p.08).

A escola em foco aderiu ao PROETI por iniciativa da Diretora, cuja gestão foi de 2008- 2013 e da inspetora escolar responsável pelo projeto na SRE/JB. O projeto se iniciou em agosto de 2008 e continua em vigor. A escola segue as orientações da SEE-MG e orienta o planejamento dos professores para o desenvolvimento de

atividades de auxílio na aprendizagem e reforço escolar, mantendo um acompanhamento da direção. Conforme depoimento da especialista em entrevista:

Ao longo desses seis anos fomos aprimorando algumas práticas e descartando outras em um laboratório de experimentações. A escola acredita no desenvolvimento da aprendizagem do aluno ao participar das atividades desenvolvidas e percebe que a cada ano que se passa os próprios alunos querem se inscrever para participar do PROETI, o que no início era por indicação dos professores e um árduo trabalho para convencer os pais a deixar que seus filhos participassem, e aos poucos a escola foi conquistando a confiança dos pais e criando a cultura da educação em tempo integral. (depoimento da Especialista em entrevista realizada em 06/06/2013).

Na escola analisada, o PROETI tem funcionado com duas turmas de 25 alunos, do 6º ao 9º ano, cada. A escolha dos alunos participantes do PROETI preferencialmente se dá para aqueles com menor desenvolvimento na aprendizagem na sala de aula. As aulas ampliam o horário regular de quatro para nove horas diárias e não repetem a sistemática do ensino regular: são realizadas oficinas das áreas de Língua Portuguesa, Matemática, Cidadania, atividades esportivas e artísticas.

A equipe gestora da escola participa na organização das turmas do PROETI cotidianamente. A diretora e a vice-diretora realizam a reunião no início do ano com os pais dos alunos que participarão do projeto explicando o funcionamento, horários e atividades. Os pais dos alunos assinam um termo de compromisso de envolvimento no projeto, responsabilizando-se por enviar e dar apoio a seus filhos todos os dias para o PROETI, acompanhando as atividades escolares e dando apoio aos filhos.

O projeto prevê um professor regente de turma, formado em Pedagogia ou em Normal Superior, para ministrar as atividades das oficinas na área de linguagem de Língua Portuguesa e Matemática, e um professor habilitado em Educação Física para as oficinas esportivas, de psicomotricidade e de artes.

Visto que a escola ainda não possui quadra, a diretora firmou uma parceria com a Prefeitura Municipal para que as aulas esportivas sejam realizadas na quadra de uma escola municipal vizinha à Escola Estadual José Américo Barbosa. Firmou também uma parceria com os agentes de saúde que desenvolviam palestras educativas para os alunos do projeto.

Além de atividades escolares, o PROETI oferece financiamento do Estado para a oferta de três refeições diárias específicas para os alunos do projeto (lanche matutino, almoço e lanche vespertino) e para a compra de materiais pedagógicos para os projetos desenvolvidos. Durante as oficinas do PROETI são realizados vários subprojetos (como por exemplo o “Sem higiene, não há saúde”, apresentado em anexo<sup>5</sup>).

**d) Programa de Educação Sexual:**

O Programa de Educação Sexual (PEAS) é um programa da SEE/MG. Segundo relato da Vice-Diretora, a escola foi inscrita no PEAS Juventude pela diretora em 2007 e o programa começou a ser desenvolvido na escola em 2008, sob a coordenação da professora de Ciências e a participação de todos os professores e dos alunos selecionados de acordo com os critérios do programa (*expor quais critérios são esses*). O programa foi desenvolvido seguindo o roteiro do material disponibilizado pela SEE-MG, que orientou todo o trabalho de palestras, dinâmicas e teatros.

Essa mesma diretora reinscreveu a escola no programa em 2012 e foi novamente contemplada, de modo que em 2013 iniciou-se uma nova etapa do PEAS, que continua em atividade, contando inclusive com a participação dos alunos do PROETI nas oficinas e demais atividades desenvolvidas.

**e) Fórum da Paz nas Escolas (Forpaz) – Trabalho integrado para a promoção da paz**

Segundo descrito no *site* da SEE/MG, o Forpaz nasceu de um trabalho idealizado pela Defensoria Pública de Minas Gerais, no ano de 2007, e foi implementado em escolas da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

O programa funciona com uma comissão da escola que faz a mediação de conflitos quando surgem, por qualquer motivo que seja. O trabalho baseia-se no

---

<sup>5</sup> Algumas sínteses dos projetos originais encontram-se em anexo

diálogo com as partes envolvidas, podendo ser entre alunos, profissionais da escola, ou com os pais.

Em 2011, o Fórum ampliou-se e ganhou força com a adesão da Secretaria de Estado de Educação e com as ações propostas no Fórum Técnico de Segurança nas Escolas, da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, promovido pelas Comissões de Educação e Segurança Pública. Atualmente, 22 instituições, organizações, entidades e órgãos atuam junto ao Forpaz, com destaque para a adesão do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, por meio da Promotoria Especial da Educação (Proeduc) (SEE/MG, 2014).

Na escola enfocada, o programa se iniciou em 2009 e é coordenado pela diretora, que chama as pessoas para conversar, uma de cada vez, e depois reúne os envolvidos para resolverem as questões com calma, buscando a melhor solução cabível. Antes desse programa, a direção da escola já costumava utilizar o diálogo para resolver os conflitos, mas a ideia foi institucionalizada com o FORPAZ.

O projeto demonstra a ação da equipe gestora, dada a prática do diálogo como constituinte de uma gestão participativa e com uma forte liderança nos problemas cotidianos.

#### f) Projetos de incentivo à leitura

Na escola há vários projetos e atividades que incentivam à leitura, dentre os quais se destacam entre eles três projetos: O Projeto Leitura Vai e Vem, O Projeto Leitura Viva e o Projeto Leitura em ação, solte sua imaginação! Todos foram criados na própria escola e são coordenados pela direção, por especialistas, professoras de uso da biblioteca e professores regentes de aulas. Tais projetos são desenvolvidos durante todo o ano letivo e seu público alvo são os alunos do Ensino Fundamental

Os projetos de incentivo à leitura buscam:

a formação geral, que possibilite cidadãos críticos, autônomos e atuantes, nesta sociedade em constante mutação, com a prática de leituras variadas que promovam, de maneira direta ou indireta, uma reflexão sobre o contexto social em que estão inseridas. (ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA, 2013)

É oportuno citar aqui que os resultados das avaliações sistêmicas apontam para a necessidade de se reverem as práticas escolares, reservando à leitura um lugar preponderante no processo de ensino-aprendizagem. Os testes de Língua

Portuguesa do SIMAVE/PROEB estão estruturados com o foco em leitura, já que essa é uma habilidade fundamental para o desenvolvimento de outras áreas do conhecimento e também para o exercício da cidadania.

Os projetos de leitura externas e conforme seu projeto original tem como objetivo geral: “Promover a ocorrência constante da leitura no espaço escolar como atividade imprescindível de intervenção pedagógica para a melhoria dos resultados das avaliações internas”, e tem como objetivos específicos:

1. Ampliar as experiências de leitura do aluno;
2. Oportunizar os diferentes objetivos de leitura;
3. Favorecer a ampliação do repertório de leitura do aluno;
4. Favorecer a descoberta do prazer de ler;
5. Proporcionar atividades para desenvolver as competências básicas para a leitura e a escrita;
6. Reconhecer os diferentes gêneros de textos;
7. Formar alunos leitores;
8. Reduzir a indisciplina escolar;
9. Favorecer o desenvolvimento intelectual e cultural do aluno;
10. Proporcionar o contato constante do aluno com o texto escrito. (ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA, 2013)

A Escola, como espaço que proporciona a socialização do conhecimento, fica com a tarefa primordial de assegurar aos seus alunos o aprendizado da leitura, devendo fazer circular em seu meio uma diversidade de materiais, com conteúdos ricos e variados, que promovam a formação de leitores livres. Concebe-se assim a prática da leitura não apenas como uma habilidade linguística comum às aulas de Língua Portuguesa, mas como um processo de descoberta e de atribuição de sentidos que venha a possibilitar a interação leitor-mundo. Conforme Freire (2003, p.11): “O ato de ler não se esgota na decodificação pura da palavra escrita [...] A leitura do mundo precede a leitura da palavra”. Por isso, cabe aos professores de todas as disciplinas aprimorar a capacidade de leitura de seus alunos, expondo-lhes cotidianamente a diferentes gêneros textuais em sala de aula.

O projeto tem o foco no investimento da gestão pedagógica para o processo de aprendizagem dos alunos.

**g) Projeto S – O – L – E – T – R – A – R: Soletrando conhecimentos na Zé Américo.**

O projeto foi inspirado no quadro “Soletrando”, exibido no Programa Caldeirão do Huck, da TV Globo, com o intuito de usar esse jogo de palavras como uma forma lúdica de se ensinar a ortografia da língua portuguesa em sala de aula., valorizando a leitura, ampliando a ortografia e sobretudo utilizando o jogo e a competição a favor das capacidades de oralidade, o respeito às regras e a convivência com situações que envolvam preparação e estudo autônomo por parte dos envolvidos. O projeto consiste num jogo, cujos alunos-competidores individualmente devem soletrar palavras diversas, de modo correto. Aqueles que cometem algum erro são eliminados, até restar apenas um, vencedor.

A comissão organizadora é composta pelas professoras de Língua Portuguesa e pelas especialistas, sendo todo acompanhado e monitorado pela direção da escola e assistido pelos pais e alunos.

Ensinar é um desafio e os educadores estão cada vez mais imbuídos em ações pedagógicas, que visam deixar o processo ensino e aprendizagem mais interessante. Educar exige criatividade e trabalhos com a finalidade de fazer com que os alunos saiam do Ensino Fundamental sabendo falar e escrever o mais corretamente possível.

**h) Projeto Jogos como ação lúdica na aprendizagem matemática**

Esse projeto foi desenvolvido pela professora de matemática e planejado em conjunto com a especialista do turno matutino, com incentivo da direção. Segundo definido pela professora de matemática responsável pelo projeto, os jogos nas aulas de matemática estimulam os alunos a estudar a matéria, tornando-lhes as aulas mais interessantes através do desenvolvimento lúdico do raciocínio lógico. Além disso, tal projeto ainda torna o convívio social mais amigável, devido à interação que tais jogos proporciona aos alunos.

O projeto prevê a utilização dos jogos uma vez por semana. Na opinião da especialista da escola, os trabalhos com jogos matemáticos em sala de aula trouxeram muitos benefícios para a escola:

Conseguimos detectar os alunos que estavam com dificuldades. O aluno demonstra para seus colegas e professores se o assunto foi bem assimilado. Os jogadores e os adversários, pois almejam vencer e por isso aperfeiçoam-se e ultrapassam seus limites. Durante o desenrolar de um jogo, observamos que o aluno se torna mais crítico, alerta e confiante, expressando o que pensa, elaborando perguntas e tirando conclusões sem necessidade da interferência ou aprovação do professor. Não existe o medo de errar, pois o erro é considerado um degrau necessário para se chegar a uma resposta correta; O aluno se empolga com o clima de uma aula diferente, o que faz com que aprenda sem perceber. Os alunos tornaram mais confiantes para participar de outros projetos como a OBMEP (Depoimento da Especialista em 06/06/2014).

Em vista dos resultados positivos dos Jogos de Matemática e com o objetivo de despertar o interesse do aluno para a aprendizagem, a escola ampliou a execução dessa estratégia para outras disciplinas, considerando que os jogos podem colaborar no processo ensino e aprendizagem de forma diferenciada, dinâmica e atrativa. Por meio de tais jogos os professores podem elaborar conceitos; reforçar conteúdos; promover a sociabilidade entre os alunos; trabalhar a criatividade, o espírito de competição e a cooperação.

Os jogos foram elaborados em conjunto pelo corpo docente, podendo ser utilizados por diversos professores em suas aulas, tornando-as mais dinâmicas e atraentes – o que tem resultado numa aprendizagem de melhor qualidade

A utilização de Jogos, que pode ser considerada uma boa prática pedagógica tem garantido à escola resultados positivos nas suas ações. Os jogos matemáticos abriram, assim, as portas para o trabalho interdisciplinar. Os professores consideraram o trabalho com os jogos ferramenta número um para auxiliar suas aulas. Além de proporcionar prazer e diversão gerando um clima positivo expectativas de sucesso, o jogo pode representar um desafio, provocar o pensamento reflexivo do aluno e torná-lo mais confiante para atingir a eficiência na aprendizagem.

- i) Cultura da conversa. Regras de convivência. Projeto do Campeonato Interno de Futsal (2012 a 2014).

No ano de 2012, foi elaborado o projeto Cultura de Conversa, sob a responsabilidade do professor/educador física. O objetivo do projeto é ajudar, através do campeonato de futebol, a desenvolver o espírito competitivo dos alunos

que gostam de praticar esportes, de maneira sadia, controlada e cooperativa, respeitando as regras; ao mesmo tempo em que se observam potenciais talentos para representar a escola em competições externas no esporte de rendimento.

O projeto se desenvolve por meio do campeonato de futsal, masculino e feminino. As equipes são formadas através de alunos líderes, que escolhem seus companheiros e posteriormente nomeiam esses grupos. A partir daí, são sorteados os grupos e é montada a tabela de jogos. Os jogos são realizados durante oito dias, intercalando os turnos matutino e vespertino ao longo de duas semanas e na quadra poliesportiva do Ginásio Municipal Baianinho, utilizando-se materiais da própria escola. A arbitragem e a organização ficam a cargo do professor de educação física. Entretanto, como o projeto tem sido renovado nos anos subsequentes ao do início em 2012, o planejamento tem sido feito em conjunto com a equipe gestora.

É importante salientar que a escola ainda não possui sua quadra e que as aulas de esporte são desenvolvidas em parceria com a prefeitura, utilizando a quadra de outra escola municipal. Conforme informação da Diretora II da SRE, em 2014, a quadra está sendo construída, sendo que o seu financiamento se deu com várias solicitações da SRE/JP à SEE/MG em 2013, como recompensa à escola pelo seu desenvolvimento nos prêmios de gestão regional e crescimento nas avaliações externas.

Percebe-se que a realização desse projeto desenvolve o espírito de equipe e de liderança entre os alunos. Pressupõe-se que a clareza nos seus objetivos e o envolvimento da equipe gestora na gestão administrativa para a logística e recursos materiais necessários são primordiais ao desenvolvimento do projeto .

#### **j) Projeto de Preservação do Patrimônio Escolar:**

Esse projeto de Preservação do Patrimônio Escolar vem sendo desenvolvido na escola desde o ano de 2010 até os dias atuais. Já passou por quatro versões e ao longo dos anos vem sendo reformulado e suplementado por novas práticas e reorganizações. O projeto é desenvolvido em todas as turmas da escola e foi elaborado inicialmente pela diretora e sua vice durante a realização do Projeto de Capacitação de Gestores do governo estadual em parceria com o governo federal (PROGESTÃO). Posteriormente, foi reorganizado junto com as especialistas e todos

os professores da escola. Como consta em sua versão original, o projeto tem como objetivos:

Conscientizar o aluno sobre a importância de preservar o patrimônio público a fim de garantir uma boa qualidade de vida escolar; Mostrar aos alunos a importância da higiene mental, pessoal, do ambiente familiar e da escola, para melhorar suas condições de vida; Conhecer e refletir sobre os patrimônios material e imaterial para manter a sua preservação; Valorizar a sociabilidade e a higiene no ambiente escolar, adotando modos de agir, tais como: jogar lixo no lixo; organizar as carteiras na sala; limpar a lousa; manter as carteiras organizadas, o chão e as paredes limpas; preservar os trabalhos expostos pelos colegas; devolver os vasilhames para a cantina, desligar e as luzes os ventiladores, organizar a sala de aula e o material antes de sair ao final do turno; Criar hábitos de conservação do livro Didático, dicionários, livros de literatura, revistas e outros; Estabelecer normas de Preservação do Patrimônio Escolar.(ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA, 2013)

Conforme os dados dos projetos, o acompanhamento e outros registros se fazem necessários e são levados em consideração nas suas avaliações, os seguintes questionamentos: “Quais os conhecimentos adquiridos? As questões levantadas foram esclarecidas? Que mudanças de atitudes foram observadas? Que crescimento os alunos tiveram?” A equipe pode, no decorrer do projeto, avaliar ações, reformulando, acrescentando ou subtraindo ações, de acordo com a flexibilidade que todo projeto deve ter em razão de eventuais situações no contexto escolar. A avaliação se dá forma contínua, através de observação e da participação de todos os envolvidos. Para isso a equipe gestora planeja e acompanha junto com cada professor a execução das atividades propostas no projeto, contextualizando com o cotidiano escolar.

Dentre as práticas da equipe gestora destaca-se o foco na gestão pedagógica, inserindo no currículo da escola, as questões ambientais de forma prática, com acompanhamento sistemático do processo, como também favorece a gestão participativa com o envolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar na preservação do patrimônio público.

#### **k) Projeto 7 de setembro**

O projeto foi criado em 2011, para trabalhar a comemoração da independência do Brasil em 7 de setembro. Durante a semana da pátria são desenvolvidas tarefas interdisciplinares em comemoração da data, tais como: o hasteamento diário da bandeira nacional, declamação de poesias sobre a pátria com

os professores de português, e desenvolvimento de um Bingo da Pátria, que conta com a participação dos professores de Matemática e História, com perguntas voltadas para os temas: a Independência do Brasil, os problemas ocorridos no Brasil na atualidade e conhecimentos gerais.

O planejamento vem sendo reeditado em conjunto pela equipe gestora, Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBS), alunos e professores.

Conforme o registro do projeto constante no arquivo da escola, as aulas se tornam mais dinâmicas e envolvem a todos no desenvolvimento das atividades.

Na edição de 2013 foi incluída uma gincana para desenvolvimento da temática e para realização do desfile nas ruas da cidade de forma contextualizada apresentando cartazes que foram produzidos em sala de aula.

O foco do projeto na prática gestora é no incentivo ao desenvolvimento de uma ação comemorativa de forma contextualizada, com objetivos claros e metodologia dinâmica que favorece a formulação de novos conceitos sobre a concepção da aprendizagem.

#### I) Projeto “A consciência afrodescendente”

O projeto envolve os professores de história, ciências, matemática, português, educação física, artes, diretora, supervisoras e demais profissionais da escola.

Em observância aos Conteúdos Básicos Comuns (CBCs) do Estado de Minas Gerais, que fundamentam o PPP dessa escola e determinam a inserção de conteúdo relativo à consciência negra no planejamento curricular, o objetivo desse projeto é oferecer uma

[...] educação voltada para consciência da importância do negro para a constituição e identidade da nação brasileira e principalmente, do respeito à diversidade humana e a abominação do racismo e do preconceito, desenvolvido por meio de um processo educativo do debate, do entorno, buscando nas nossas próprias raízes a herança biológica e cultural trazida pela influência africana (arquivo da ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA, 2014 s/publicação).

O projeto é desenvolvido em todas as turmas da escola e o tempo de execução previsto é de uma semana, culminando sempre no dia 21 de novembro (Dia Nacional da Consciência Negra). A prática gestora evidenciada é o desenvolvimento de valores e atitudes de respeito a todos sem distinção de raça

ou cor e valorização da cultura afrodescendente, nos alunos e comunidade escolar no desenvolvimento curricular da escola.

**m) Projeto “O caminho seguro para o seu sucesso”**

Esse projeto foi elaborado e executado pela especialista e pela vice-diretora do turno matutino e teve como objetivo registrar e avaliar os projetos realizados na escola para realimentá-los com o envolvimento e o compromisso dos profissionais da escola, dos pais e alunos com o Projeto Político Pedagógico. No relato do projeto consta que os especialistas buscam no cotidiano do trabalho:

Diálogo argumentativo; Promoção do Relacionamento interpessoal afetivo como família; Acolhimento de todos como seres humanos capazes de desenvolver seu potencial com empenho e dedicação; Reflexão das ações desenvolvidas no âmbito educacional; Orientação do Planejamento Semanal com motivação para a busca de atividades inovadoras que despertem o interesse do aluno no processo ensino/aprendizagem; Reuniões com mensagem de autoestima, reflexão e motivação; Confraternizações para promover envolvimento da equipe, interação, descontração e motivação para o trabalho, sendo o foco o trabalho com a idealização de sonhos. Tem como missão oferecer um ensino de qualidade para o aluno, sendo seu propósito maior, enriquecê-lo como ser humano e cidadão, entendendo seus interesses, desejos e necessidades, tornando-o capaz de interagir no meio social. [...] envolve o compromisso dos profissionais da escola, dos pais e alunos com o Projeto Político Pedagógico. [...] é pautado na construção de um clima organizacional e afetivo com o objetivo que o cotidiano se transforme num lugar de formação continuada de todos, a partir das necessidades apresentadas no Projeto Político Pedagógico e situações corriqueiras que por ventura surgirem na escola (Depoimento da especialistas, 2013).

O foco do projeto é melhorar as relações interpessoais da escola, desenvolvendo um clima harmonioso, e valorizar as ações dos alunos, pais e profissionais da escola. Numa perspectiva da gestão participativa que investe na liderança relacional.

Observa-se que todos esses projetos têm em comum uma gestão colaborativa, democrática, investindo no clima organizacional da escola, a valorização dos profissionais, no comprometimento conjunto das ações desenvolvidas na escola e a aprendizagem dos alunos. Para Lück (2009, p.24):

Quando uma mesma fundamentação e entendimento são compartilhados por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas passam a manifestar comportamentos convergentes e a adotar representações semelhantes sobre o seu trabalho, reforçando uns o trabalho dos outros e, dessa forma, construindo um processo educacional unitário. Mediante orientação por uma concepção comum de ver o universo educacional e atuando a partir de objetivos comuns reconhecidos como valiosos por todos os que compartilham da mesma visão, a educação ganha efetividade.

Segundo a Diretora, em entrevista concedida à pesquisadora:

Não temos grandes projetos, temos atividades de sala de aula, elaboração de ideias coletivamente, que se modificam com as ideias de todos, o tempo todo. Se não acreditar, não funciona [...] Sempre tem algo acontecendo na escola, com pontos de culminância, mas são atividades integradas aos conteúdos e que, às vezes, envolvemos a comunidade. O objetivo não é o projeto em si, mas a dinamização da aprendizagem com atividades culturais (entrevista com a diretora em 2013).

O desenvolvimento dos projetos também contribuiu para o destaque da escola no Prêmio de Gestão Regional.

#### **1.4.2 O prêmio de gestão escolar**

A Escola Estadual José Américo Barbosa concorreu com suas práticas de gestão no desenvolvimento dos projetos educacionais, ao Prêmio de Gestão Escolar (PGE), nas edições de 2009, 2010, 2011, 2012 e de 2013 (em processo de avaliação), tendo vencido os três últimos anos consecutivos, o Prêmio a nível regional da SRE/JB, 2º, 1º e novamente 1º lugar respectivamente, proporcionando à comunidade escolar reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Para a avaliação do Plano de Gestão Educacional (PGE) foram avaliados os seguintes indicadores: I - Indicadores de planejamento e ações pedagógicas (Nível A - Planejamento e Ações Pedagógicas e Nível B - Indicadores de Resultados Educacionais); II - Gestão Participativa; III - Gestão de Pessoas e Liderança; IV - Gestão de Infraestrutura: recursos e serviços.

A seguir é apresentada uma síntese de práticas de gestão da escola registradas no formulário de inscrição do PGE 2012.

Quadro 1: Evidências dos Indicadores I - Planejamento e ações pedagógicas Nível A – Planejamento e ações Pedagógicas

Indicadores	Evidências dos Registros do processo	Fontes
1. Proposta curricular contextualizada	Ata de Módulo II - Estudo do CBC e Planejamento Bimestral	Livros de Ata de Módulo II/2012 e Pasta de Planos de Curso 2012.
2. Acompanhamento da aprendizagem	Ata de Conselho de Classe do 9º ano – Turno Vespertino/ 3º Bimestre Ficha Diagnóstica de Leitura da Turma do 6º ano – Aristóteles; Atividades de Intervenção Pedagógica para aluno atendido no PIP.	Pasta de Ações Pedagógicas 2012. Caderno de Atendimento do PIP
3. Inovação pedagógica	Projeto Excursão Escolar: Viagem Cultural – alunos do 9º ano. Fotos de alunos e professores na viagem cultural; Cópia do Agendamento de Recursos Didáticos utilizados pelos Professores – Data Show	Pasta de Ações Pedagógicas 2012 Pasta de ações Pedagógicas 2012
4. Inclusão com equidade	PDI (Plano de Desenvolvimento Individual do aluno) de um aluno – Turno Matutino; Projeto Consciência Negra - Idealizado pela Professora de História. Palestra – A importância do Negro Cópia do atendimento em grupo dos alunos do PIP (Plano de Intervenção Pedagógica.	Pasta individual do aluno; Pasta de Ações Pedagógicas 2012.
5. Planejamento da prática pedagógica	Plano de Aula da Professora- Disciplina Português	Fonte: Caderno de Plano da Professora Érica – 9º ano.
6. Organização do espaço e do tempo escolares	Utilização do Laboratório de Informática, quadra Poliesportiva, e mapeamento da sala de aula.	Foto do laboratório com os alunos e do formulário de mapeamento de uma turma.

Fonte: elaboração da autora com os dados do formulário de inscrição ao PGE

Conforme relatório da escola enviado ao PGE (2012), alguns dos impactos causados pelas práticas pedagógicas foram:

1. As reuniões de Conselho de classe ofereceram diagnóstico das turmas e ações a serem desenvolvidas, para sanar as dificuldades e problemas encontrados no processo de ensino e aprendizagem da instituição;
2. Através da aplicação do Projeto Excursão Escolar: Viagem Cultural, os alunos tiveram mais empenho para desenvolver as atividades propostas em sala de aula, o que diminuiu a evasão escolar e infrequência nas aulas. Com essa excursão, os alunos aprenderam que o conhecimento acontece de forma gradual e concomitante, e que é preciso muito mais do que apenas ler os fatos, é preciso vivenciá-los de forma prática, no cotidiano, para se tornar mais evidentes. Pois aliar a teoria à prática é de fundamental importância para

todos, visto que a teoria subsidia a prática com novos conhecimentos e a prática dá sentido ao fazer. Assim, ficou claro que esse projeto foi muito impactante na vida dos nossos alunos e professores, pois foi uma oportunidade de conhecer lugares históricos de Minas Gerais. A metodologia de visita *in locu* dos locais estudados nos livros tornaram as aulas mais prazerosas e dinâmicas, proporcionando melhor aprendizado e qualidade de ensino.

3. Com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), o aluno com necessidades especiais obteve Professor de Apoio e os professores planejaram intervenções pedagógicas para trabalharem em sala de aula. Todas as ações contribuíram para o desenvolvimento escolar desses alunos;
4. O Projeto Consciência Negra despertou em toda a comunidade escolar a valorização da cultura afro descende, de forma a deixar evidente que a diversidade existe e a diferença precisa ser respeitada por todos;
5. Através dos planejamentos de aulas condizentes com o CBC e a Matriz de Referência do SIMAVE/PROEB, a escola conseguiu atingir a meta proposta para 2016.

O próximo quadro apresenta as evidências apresentadas para o Nível B de Resultados educacionais:

Quadro 2: Evidências dos Indicadores I – Planejamento e ações pedagógicas Nível B – Indicadores de Resultados Educacionais

Indicadores	Indícios dos Registros do processo	Fonte:
1. Avaliação do projeto pedagógico	Entrevista realizada com os pais para a consolidação do Projeto Político Pedagógico/Executada em reunião de pais. Resultado apresentado aos pais, após a tabulação dos resultados. Ata da Reunião Pedagógica e Administrativa para Reformulação do Projeto Político Pedagógico/10-11-2012.	Pasta das ações pedagógicas 2012.  Livro de Atas administrativas – Página 36 a 37
2. Rendimento escolar e resultados de desempenho	Demonstração do Rendimento Escolar através de gráfico de Aprovação, Reprovação e Abandono. Indicadores de desempenho da Educação de Jovens e Adultos –EJA Demonstração do Rendimento Escolar através de gráfico de Aprovação, Reprovação e Abandono. Indicadores de desempenho do Ensino Fundamental Fonte: Pasta de Ações Pedagógicas 2012. Ata com a Comunidade Escolar para apresentação de resultados do PROEB e propostas	Dados do SIMADE  Pasta de Ações Pedagógicas 2012.  Livro de Ata do Administrativo – página 26 e 27 .
3. Frequência escolar	Termo de Visita – Visita da Professora de Apoio, a casa de um aluno, com o objetivo de melhorar a frequência. Apresentação da Professora à família..	Pasta individual do aluno – arquivo secretaria
4. Transparência dos resultados	Ata da Reunião de Pais – Entrega de Resultados 1º-Bimestre Pauta/Mensagem e Ata. Apresentação dos Resultados do SIMAVE/PROEB do ano 2011 para alunos do 9º ano. Divulgação do trabalho do PROETI (Projeto de Tempo Integral).	Pasta de Ações Pedagógicas 2012.
5. Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola.	Página da rede social ( <i>Facebook</i> /José Américo) utilizada pela comunidade escolar para prestar homenagem ao trabalho de servidores. Foto da Diretora recebendo elogios ( <i>Facebook</i> ). Homenagem em BH – Melhor IDEB anos finais SRE /Janaúba. Setembro de 2012 Participação dos alunos da escola na Olimpíada de Matemática	Perfil da E. E. José Américo Barbosa no <i>Facebook</i> .

Fonte: elaboração da autora com os dados do formulário de inscrição ao PGE

Alguns dos impactos com essas ações do indicador I-B, conforme o relatório do PGE (2012) da escola foram:

1. Servidores, resgataram sua identidade, autoestima e autonomia com os depoimentos positivos da comunidade escolar postados no perfil do Facebook da escola. Essa ação mostra que a interação família e escola torna o processo de ensino e aprendizagem eficiente (na qual o processo é realizado em tempo hábil) e eficaz (que a produtividade seja evidente); Conforme Polon,

as escolas são mais eficazes quando membros da equipe chegam a um consenso a respeito dos objetivos e valores da escola, e suas práticas revelam a consistência em relação a esses princípios, valores e objetivos assumidos.(POLON, 2009, p. 6).

2. A ação de planejamento e ações pedagógicas com um olhar nos resultados educacionais permitiu aos alunos conhecer os resultados da escola e ter consciência da responsabilidade em comparecer à avaliação e ler atentamente as questões. Essa apresentação incentivou os educandos a melhorar ainda mais seus resultados nos próximos anos;
3. As diversas premiações na Olimpíada de Matemática (OBMEP) são motivo de satisfação de alunos, pais e toda a comunidade escolar e o reconhecimento da superintendente e sua equipe da SRE de Janaúba. Essa premiação foi notícia em diversos jornais do Norte de MG. Além disso, os alunos e funcionários mantêm-se conectados, via *Facebook* com pessoas de outras instituições, para permanecerem informados sobre a OBMEP.

Quadro 3: Evidências dos Indicadores II - Gestão Participativa

Indicadores	Indícios dos Registros do processo	Fonte
1. Participação dos Pais	Participação na reelaboração do Projeto Político Pedagógico.	Pasta de Ações Pedagógicas 2012.
2. Participação e envolvimento dos estudantes - Indicador não se aplica para escolas de Educação Infantil e dos primeiros anos do Ensino Fundamental.	Fotos da Quadrilha do PROETI (Projeto Tempo Integral). Comemoração do Dia do Estudante – Parceria entre escolas Agosto/2012. Cronograma de Recreio Monitorado/Participação de Professores e Alunos	Fotos, arquivo da escola
3. Atuação dos colegiados	Ata da Reunião com o Colegiado Escolar dia 21/12/2012, com o objetivo de apreciar e aprovar Calendário Escolar, Proposta Curricular, analisar Proposta Pedagógica e criar critérios complementares para a distribuição de turmas, turnos, aulas e funções para o ano de 2013.	Livro de Atas do Colegiado Escolar - páginas 26 a 28.
4. Integração escola – comunidade – sociedade	Convite da Paróquia Santo Antônio à escola para as festividades da igreja. Ofício de solicitação de palestra por representante da COPASA.	Pasta de Ações Pedagógicas 2012.
5. Participação e envolvimento da equipe escolar	Cronograma de Distribuição de tarefas Festa Junina e Organização de atividades de final de ano.	Foto do formulário colocado no mural dos professores

Fonte: elaboração da autora com os dados do formulário de inscrição ao PGE

Nesse indicador da gestão participativa, alguns dos impactos identificados foram:

1. Após aplicação do questionário da pesquisa (explorado no capítulo dois), para os pais pela escola, a equipe gestora detectou quais os pontos que necessitam de atenção especial, sob o olhar dos pais e através das

- sugestões puderam melhorar a prática pedagógica da escola impactando em renovações das ações e satisfação da comunidade;
2. A participação e envolvimento dos estudantes e funcionários nos diversos projetos desenvolvidos na escola proporcionaram bom aprendizado em todas as disciplinas; convivência com boa conduta na escola e na sociedade; garantem que o processo de ensino e aprendizagem aconteça de forma criativa e motivadora, percebe-se que todos se envolvem para que se torne um lugar melhor de se conviver na escola e na sociedade;
  3. A participação dos alunos no recreio monitorado, em que os próprios alunos auxiliam no acompanhamento das atividades dos colegas e vistoriam que o lixo seja depositado na lixeira proporcionou mais responsabilidade, melhorou a limpeza e diminuiu a indisciplina;
  4. A relação da escola com a comunidade/igrejas que valorizem o respeito humano, exercita mudança de atitude em busca dos valores humanos para os alunos.
  5. Por meio de parcerias, como a ação da COPASA, alguns alunos aprenderam a lidar melhor com a questão do consumo da água e repassaram para seus familiares o que aprenderam nesta visita e com as atividades realizadas.
  6. O envolvimento da equipe escolar nas diversas atividades realizadas pela escola garante uma gestão participativa favorecendo a qualidade no ensino e o conseqüente destaque nas avaliações externas. A escola é considerada modelo pela comunidade, pois a cada ano cresce o desempenho dos alunos em todos os níveis de aprendizagem.
  7. A interação favorável entre os funcionários da escola é de suma importância para o desenvolvimento global de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem;
  8. A escola, com o trabalho de parcerias, publicidade, envolvimento de todos dentre outras ações conseguiu obter a nota 5.6 no IDEB, sendo a maior nota dos anos finais do ensino fundamental da SRE de Janaúba – Minas Gerais. Devido a esse resultado a escola foi escolhida para sediar o Intercâmbio Regional de Experiências em Gestão Escolar, no qual gestores de diversas instituições visitaram a escola para compartilhar as experiências.
  9. Em relação aos funcionários da instituição, após terem alcançado as metas de 2012 foi possível confirmar a autoestima elevada e a certeza de que o

esforço foi reconhecido por gestores, alunos, setor pedagógico, pais, enfim, toda a comunidade escolar, e tiveram a certeza de que a ação de participação da equipe escolar, teve um impacto direto na aprendizagem e na autoestima de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem dessa instituição.

Quadro 4: Evidências dos Indicadores III – Gestão de Pessoas e Liderança

<b>Indicadores</b>	<b>Indícios dos Registros do processo</b>	<b>Fontes</b>
1. Visão compartilhada	Ata para apresentar resultados dos alunos no 2º Bimestre, apresentar avaliações da escola primeiro semestre e propor metas para o 2º semestre.	Atas pedagógicas
2. Desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho	Cópia do PGDI (Plano de Desenvolvimento Individual do Servidor) para acompanhamento do desempenho do Servidor. Fotos da Professora Alaíde Antunes e Especialista Cleonice Corrêa em Congresso de Práticas Educacionais/Belo Horizonte. Apresentação de Projeto Matemática – Novembro/2012.	Pasta do Servidor/Arquivos Comissão de Avaliação de Desempenho Fotos do arquivo da escola
3. Clima Organizacional	Fotos de Confraternização em homenagem ao dia do Especialista da Educação; Confraternização em Homenagem aos Auxiliares de Serviços Gerais; Confraternização dia do Professor – SPA da Beleza	Fotos do arquivo da escola
4. Observância de direitos e deveres	Termo de Compromisso para o servidor designado. Ata da Reunião com a Comunidade Escola - apresentação da Resolução da SEE 2197/12.	Pasta das Ações Pedagógicas 2010

Fonte: elaboração da autora com os dados do formulário de inscrição ao PGE

Algumas considerações dos impactos observados no relatório sobre a liderança de pessoas foram:

1. É papel e prática da escola compartilhar com a comunidade as ações da gestão de pessoas e liderança, na qual a visão compartilhada, o desenvolvimento profissional, o clima entre as pessoas seja harmonioso e seja observado os direitos e deveres de todos, proporciona uma relação entre a escola e os pais de parceria. Como resultados dessa troca percebeu-se o avanço da escola nas diversas atividades em que a mesma atua: Avaliações Sistêmicas, Olimpíadas de Matemática, Português e Geografia, participação no Prêmio de Gestão Escolar, JEMG entre outros;

2. O evento de confraternização para homenagear servidores é uma das maneiras de parabenizá-los e agradecer pelos trabalhos desenvolvidos. Proporcionar momentos de descontração e reconhecimento favorece um clima agradável e fortalece cada vez mais o trabalho da equipe. Essa interação tem causado efeitos positivos, na autoestima, na aprendizagem, na coletividade, na aplicação da aprendizagem dos alunos no cotidiano dentro da sociedade e principalmente no âmbito familiar.
3. Ao pleitear a vaga e ser contratado, o servidor designado tem conhecimento de todos os seus deveres e direitos na instituição através do termo de compromisso no ato da designação.
4. Pelo estudo da Resolução da SEE 2197/12, apresentado pela equipe gestora aos pais e servidores, eles foram informados acerca das alterações no processo educacional. A comunidade ficou ciente das regras em relação à matrícula, às avaliações, à recuperação, entre outros.

Quadro 5: Evidências dos Indicadores IV - Gestão de Infraestrutura: recursos e serviços

Indicadores	Registro do processo	Fontes
1. Documentação e Registro Escolares	Declaração de Conclusão – expedida pelo sistema institucional SIMADE (Sistema Mineiro de Administração Escolar).	SIMADE.
2. Utilização das Instalações e Equipamentos	Utilização de recurso didático – Data Show em reunião de Módulo II . Utilização do Pátio Escolar – Palestra Professor Edson. (Retorno às atividades escolares- 2º Semestre.)	Fotos do arquivo da escola
3. Preservação do patrimônio escolar	Entrevista desenvolvida pelos alunos do Projeto de Tempo Integral com a Equipe Escolar – Preservação do Patrimônio Escolar (Temas: Água, Energia e Resíduos).	Caderno do aluno PROETI.
4. Captação de recursos	Quadrilha da escola – Presença garantida da Comunidade Escolar. Solicitação de alojamento e transporte para a disputa do JEMG em outras cidades Parceria/captação de recursos escola/Prefeitura Municipal. Captação de Recursos/Parceria - escola conta com o apoio de profissionais na área da saúde (nutricionista, enfermeira) no encaminhamento de alunos aos órgãos e profissionais competentes, em consultas médicas, sendo esse um trabalho inteiramente voluntário.	Pasta de Ações Pedagógicas 2012.
5. Gestão de recursos financeiros	Atas da reunião com Colegiado Escolar - objetivo aquisição de equipamentos e materiais de Segurança.	Livro Ata do Colegiado escolar – Página 22 e 23.

Fonte: elaboração da autora com os dados do formulário de inscrição ao PGE

As últimas considerações **sobre os** impactos das ações realizadas na gestão da escola foram:

1. O SIMADE trouxe maior organização nas instituições estaduais, atendimento ágil à comunidade, garantia e entrega da documentação nos prazos determinados para a comunidade escolar, além de facilidade para apresentar resultados e realizar análise de todos os resultados das avaliações das instituições;
2. Com a captação de Recursos via Parceria Escola/Secretaria de Saúde, a escola conseguiu encaminhar o aluno para especialista da escola, diagnosticar o problema e solicitar atendimento especializado para o aluno (AEE) através do professor de apoio. Essa ação proporcionou à instituição a inclusão dos alunos com necessidades especiais, pois com o professor de apoio foi possível prestar uma assistência a quem precisava realmente de uma pessoa que se dedicasse às peculiaridades de alunos com essas necessidades;
3. A aquisição de equipamentos para a cantina proporcionou às cantineiras maior incentivo para prepararem merendas mais saborosas em menor tempo.
4. O sistema de segurança implantado na escola trouxe maior segurança ao patrimônio, pois dificultou as ações de infratores.

A participação no Prêmio de Gestão Escolar fez com que a gestão da escola organizasse seus registros de ações e avaliasse seus impactos no cotidiano, de forma organizada. Outro aspecto importante a se analisar nas práticas de gestão é a forma como a equipe gestora age com os dados das avaliações externas do rendimento de sua escola, que será tema da próxima seção.

### **1.5 O IDEB e as avaliações externas de rendimento escolar**

Conforme os resultados do índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 2011, Minas Gerais está em 1º lugar no ranking brasileiro das séries iniciais do ensino fundamental, repetindo a liderança também obtida em 2009. Já na análise dos anos finais do ensino fundamental, conforme o IDEB de 2011, comparado aos resultados de 2009, o sistema estadual de ensino de Minas evoluiu

subindo do 3º lugar em 2009, para o 2º lugar nos anos finais do ensino fundamental. Observa-se, na figura 05, o resultado do IDEB de 2011 nos anos finais.

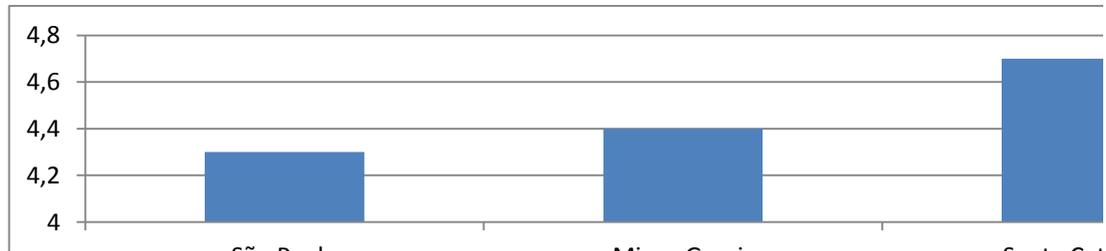


Figura 5: Resultados do IDEB 2011 - Anos finais do ensino fundamental  
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos do Portal de Minas - SEE de MG

Com relação ao ensino médio, no IDEB de 2011, Minas Gerais ficou com 3,7 pontos percentuais. Assim ficou atrás apenas do Paraná e na frente de São Paulo e Santa Catarina.

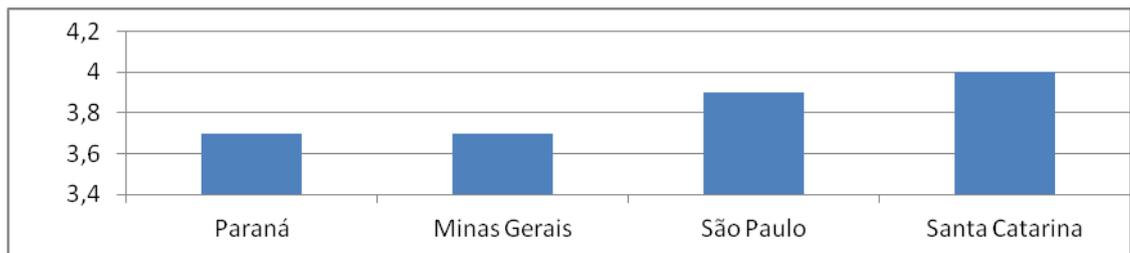


Figura 6: IDEB 2011 - Anos finais do ensino médio  
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos do Portal de Minas- SEE de MG

Os resultados alcançados por Minas Gerais, segundo a Secretaria de Educação do Estado, são comparados a países desenvolvidos:

Os alunos mineiros alcançaram nota média 6,0 nos anos iniciais do ensino fundamental, de acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Segundo o próprio Ministério da Educação, esse índice é equivalente à média da educação em países desenvolvidos. No último Ideb, medido em 2009, a rede estadual mineira já era a primeira colocada, com índice de 5,8. Com Ideb de 6,0, a rede estadual mineira não só deixou para trás a meta estabelecida para 2011, que era de 5,7, como ultrapassou antecipadamente a meta estipulada para 2013, que é de 5,9. No total, 767 escolas estaduais mineiras apresentaram Ideb igual ou superior a 6,0 nos anos iniciais em 2011. Considerando o Ideb de todas as redes — estadual, municipais e privadas — Minas Gerais também conseguiu destaque. O índice alcançado foi de 5,9 e também ultrapassa antecipadamente a meta estipulada para 2013, que é de 5,7 (SEE/MG 2013).

Nas habilidades de leitura e escrita,

O desempenho dos alunos no terceiro ano do ensino fundamental em leitura e interpretação de texto cresceu 40,3 pontos percentuais em relação ao nível recomendável, entre 2006 (48,6%) e 2011 (88,9%), conforme os resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa) (SEE/MG).

O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) foi ampliado em 2012. Conforme a Secretaria de Educação do Estado de Minas, o Estado possuía 490 mil estudantes apenas nos anos iniciais do ensino fundamental, do 1º ao 5º anos, passando para 857 mil estudantes, quando incluía os anos finais, do 6º ao 9º anos.

Quanto às taxas de rendimento da rede estadual, conforme tabela 7, percebe-se que o índice de aprovação nos anos iniciais do ano de 2009 foi elevado, alcançando 99,2%,

Tabela 7: Taxas de Rendimento da Rede Estadual– 2009

Ensino	Abandono	Aprovação	Reprovação
Fundamental Anos Iniciais	0,8%	99,2%	0%
Fundamental Anos Finais	4,7%	83,9%	11,4%
Médio	7,6%	86%	6,4%

Fonte: elaboração da autora adaptado do Censo Escolar 2009 – SEE/MG.

O avanço do Estado de Minas Gerais tem sido nos anos iniciais do ensino fundamental, nos quais obteve maior índice de aprovação, reduziu quase por completo o abandono e zerou o índice de reprovação.

No Estado de Minas Gerais foram criadas dez regiões de planejamento, reunidas por proximidade geográfica e por similaridades no perfil político, econômico e social, para facilitar a aplicação de políticas públicas em maior escala, em municípios com similaridades nas dificuldades em que os projetos serão aplicados.

Dentre as dez Regiões de Planejamento do Estado, o Norte de Minas Gerais ficou em quinto lugar em relação ao percentual de alunos, dos anos iniciais do ensino fundamental, que atingiram o nível recomendável na avaliação do PROALFA, como se pode observar na Tabela 08.

Tabela 8: Percentual de alunos no nível recomendável – PROALFA (2011) – Rede estadual.

<b>Unidade geográfica</b>	<b>Em %</b>
Minas Gerais	88,9
Região Metropolitana de Belo Horizonte	87,2
<b>Regiões de Planejamento de Minas Gerais</b>	
Centro-Oeste de Minas	93,7
Alto Paranaíba	92,1
Triângulo	91,9
Sul de Minas	91,3
<b>Norte de Minas</b>	<b>89,0</b>
Mata	88,8
Jequitinhonha/Mucuri	86,8
Central	87,9
Noroeste de Minas	85,3
Rio Doce	87,6

Fonte: Adaptado pela autora com os dados do Portal de Minas - SEE/MG- CAEd/UFJF

O norte de Minas teve a sua frente as regiões Centro-Oeste de Minas, Alto Paranaíba, Triângulo, Sul de Minas.

Na proficiência média de 2011, o Norte de Minas ficou em quinto lugar, também no PROALFA, dentre as 10 Regiões de Planejamento, conforme observado na Tabela 09.

Tabela 9: Proficiência média de Minas gerais. – PROALFA (2011)

<b>Unidade geográfica</b>	
Minas Gerais	603,8
Região Metropolitana de Belo Horizonte	598,64
<b>Regiões de Planejamento de Minas Gerais</b>	
Centro-Oeste de Minas	626,5
Alto Paranaíba	612,6
Sul de Minas	611,4
Triângulo	610,1
Norte de Minas	605,1
Rio Doce	601,7
Central	601,1
Mata	599,8
Jequitinhonha/Mucuri	596,5
Noroeste de Minas	584,95

Fonte: Adaptado pela autora, com os dados do Portal de Minas - SEE/MG - CAEd/UFJF

Nas 47 SRE do Estado de Minas Gerais, há várias escolas que já superaram as metas do IDEB. No entanto, a SRE de Janaúba ainda não alcançou todas as metas. Não obstante, seus índices têm melhorado bastante nos últimos anos, configurando uma superação dessa SRE em relação a seu próprio histórico. Inserida nesse contexto, a escola estudada é a que vem obtendo maior êxito em alcançar resultados positivos nas avaliações externas dos anos finais do ensino fundamental, por meio dos projetos que a gestão escolar vem implementando durante o mandato de 2008 a 2013. O IDEB atingido pelos alunos dos anos finais do ensino fundamental dessa escola encontra-se acima da média das metas do município, da região, do Estado e do Brasil (IDEB 2011), como pode ser observado na Tabela 10:

Tabela 10: IDEB da Educação Básica (anos finais do ensino fundamental)

IDEB obtido					Metas projetadas							
Anos	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
<b>Brasil</b>	3,5	3,8	4,0	4,1	3,5	3,7	3,9	4,4				5,5
<b>Minas Gerais</b>	3,8	4,0	4,3	4,6	3,8	3,9	4,2	4,6	5,0	5,2	5,5	5,7
<b>Mato Verde</b>	3,4	3,5	4,0	4,8	3,4	3,5	3,8	4,2	4,6	4,9	5,1	5,4
<b>E. E. Prof. José Américo Barbosa</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>5.6</b>	4.2	4.3	4.6	5.0	5.4	5.6	5.8	6.1

Fonte: Adaptado pela autora do Portal do IDEB

Conforme se pode observar na Tabela 10, nos resultados do IDEB, a escola atingiu todas as suas metas de 2007 a 2011, em relação a si mesma, ao município, ao Estado e ao Brasil, atingindo em 2011 a sua meta particular de 2017, a do Estado de 2019 e as metas do município e do Brasil em 2021.

No Estado de Minas Gerais, implementou-se uma política pública de divulgação dos resultados das avaliações externas do IDEB, orientando os diretores escolares que colocassem os dados de cada escola em uma placa em local visível a todos que entrassem nas instituições de ensino. A SEE/MG instituiu também na resolução de calendário, dois dias para análise dos resultados pelos profissionais da escola e pela comunidade escolar “§ 1º O dia 04 de junho e o dia 07 de junho serão destinados às atividades do Dia D “Toda Escola Deve Fazer a Diferença” e “Toda a Comunidade Participando”. (RESOLUÇÃO SEE/MG Nº 2.368/2013). O objetivo dessa resolução era conscientizar toda a comunidade escolar da superação das metas estipuladas, para que todos se comprometessem com a manutenção desse quadro de avanços. Conforme Lück:

Faz-se necessário ainda que os resultados dessas avaliações cheguem, de forma oportuna e acessível, a alunos, pais, educadores, políticos e empresários. Dessa forma, torna-se possível analisar os dados e promover mudanças importantes na educação, com a formulação de políticas públicas e estratégias focadas no aperfeiçoamento do ensino na sala de aula (LÜCK, 2009, p. 7. a).

O resultado do IDEB alcançado pela escola estudada tem tido repercussão no município, “Falamos que é a melhor escola desde 2010 (há 3 anos). Na Prova Brasil e o SIMAVE temos os resultados próximos [...]. As discussões são abertas. Hoje discutimos tudo.” (depoimento da vice-diretora, 2013). Quando a equipe gestora foi questionada sobre ao que podem ser atribuídos os bons resultados do IDEB da escola, foram obtidos os seguintes depoimentos:

Atribuo ao trabalho puxado e envolvimento da família. O professor que assume os 9º anos, assume o desafio dos resultados. Nosso investimento é no 6º ano. Quando eu era professora na escola, percebi que o aluno do 7º ano não se muda mais, vinham todas as consequências. Voltamos os olhares para o aluno novo que chega na escola. Buscamos que eles aprendam as regras. O tratamento com eles é diferenciado. Fazemos intervenções em grupo, a equipe pedagógica acompanha o trabalho. As quatro horas de trabalho fora da regência de módulo 2 dos professores, fazemos os grupos de estudo. Depois que fazemos a avaliação diagnóstica, classificamos os grupos. Os professores de matemática e português vinham no contraturno; tentamos um novo projeto: a PEUB (professora de uso da biblioteca) vai para a sala de aula e o professor fica com o grupo. As licenças da PEUB têm impedido o trabalho. Já ficamos 90 dias sem PEUB. Esse ano estou arriscando outra forma. Olharemos o perfil do professor que vai cuidar dos alunos adolescentes; para distribuir a turma, colocaremos o critério da análise de proficiência nos critérios de distribuição de turmas (Diretora, 2013).

A nota do IDEB é famosa e reconhecida. Quando todos dedicam e preocupam as coisas acontecem, um ajuda o outro. Colocam os alunos na sala, vê se o professor entrou em contato com a família. Na reunião do “Dia D” na escola vieram muitos pais e perguntavam: Como está o meu filho? (Secretária da Escola, 2013)

O trabalho diferenciado das professoras, com diversas metodologias, estratégia e comprometimento. O trabalho em grupo. No momento PROEB é mais intenso, mais vezes. Os especialistas organizam as atividades com os descritores. No PIP, mudamos pela imposição, pela legalidade. Esbarramos na legalidade para tirar os alunos da sala, para intervenções separadas faltam recursos humanos para continuarmos o trabalho individualizado. Com os grupos buscamos sair do intermediário e levar para o recomendável (Vice-Diretora, 2013)

Percebe-se que os entrevistados valorizam os resultados da escola e consideram que a gestão pedagógica com o envolvimento dos professores é que fazem a diferença nos resultados alcançados. Esses depoimentos foram confirmados nas respostas dos questionários analisados no capítulo 2 dessa dissertação.

A Diretora disse, em entrevista, que o motivo do IDEB ter melhorado é atribuído a: “Um conjunto de situações. Não é um motivo isolado, temos a filosofia de trabalho que brinca, que ri, mas faz e acontece”. (depoimento da Diretora, 2013). Percebe-se nesse depoimento uma concepção de processos se interligando na

gestão da escola, que envolve a todos, mas que mesmo com intenso trabalho, é prazeroso e lúdico. Esse dado pode ser observado na descrição dos projetos da escola na seção anterior desenvolvidos com dinamismo e comprometimento dos profissionais e alunos.

Analisando a média obtida pela escola na escala de proficiência nos resultados das avaliações externas SIMAVE/PROEB, apresentadas na Tabela 11 e 12, também observam alguns avanços:

Tabela 11 – SIMAVE PROEB 9º ano do Ensino Fundamental

Disciplina	Língua Portuguesa						
	Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Minas Gerais</b>		250,2	252,1	255,7	253,9	254,5	260,8
<b>SRE JB</b>		231,1	229,2	233,1	231,2	236,6	244,7
<b>E. E. Prof. José Américo Barbosa</b>		252,6	250,8	245,3	263,4	261,2	273,6

Fonte: Elaboração da autora com dados da SEE/MG

Na disciplina de Língua Portuguesa, no resultado do SIMAVE/PROEB, a escola em foco, entre 2008 a 2012, cresceu de 252,6 para 261,2 estando sempre acima da proficiência do município e da SRE/JB e superando o índice do Estado de Minas Gerais, a partir de 2011.

Quanto à disciplina de Matemática, como já comentado anteriormente, a escola tem avançado mais, superando sua proficiência em Língua Portuguesa durante o período de 2008 a 2013.

Tabela 12: SIMAVE PROEB 9º ano do Ensino Fundamental – Matemática

Disciplina	Matemática						
	Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Minas Gerais</b>		255,8	261,4	268,9	264	267,3	264,5
<b>SRE JB</b>		235,4	241,6	247,6	242,9	256,2	252,9
<b>E. E. Prof. José Américo Barbosa</b>		270,3	271,8	267,9	283,0	280,9	287,8

Fonte: Elaboração da autora com dados da SEE/MG

Em Matemática, no SIMAVE/PROEB, a escola no período de 2008 a 2012 superou todos os dados do município, da SRE/JB e do estado de MG, sendo que alcançou a proficiência de 267,90 em 2010, crescendo para 283,00 em 2011 e mesmo também diminuindo em 2012 para 280,88, ainda superou a meta que era

prevista de 271,99 para 2011 e de 280,10 para 2013, fato esse que pode ter sido reflexo da participação frequente nas Olimpíadas de Matemática e nos projetos de Jogos de Matemática.

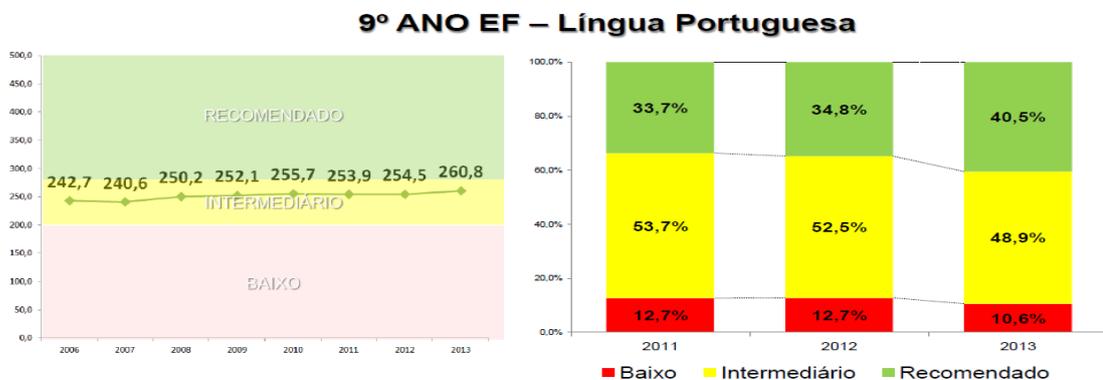
Tabela 13: Avaliação Estadual SIMAVE/PROEB e metas de Matemática e Língua Portuguesa - 9º ano do Ensino Fundamental da E. E. José Américo Barbosa

Disciplina	Proficiência de 2010	Proficiência de 2011	Proficiência de 2012	Meta 2011	Meta 2013
L. Portuguesa	245,30	263,39	261,15	247,79	253,15
Matemática	267,90	283,00	280,88	271,99	280,10

Fonte: Portal da Educação (CAED/UFJF)

Analisando a média de proficiência em Língua Portuguesa das escolas estaduais da SRE de Janaúba no PROEB do 9º ano, em 2013, observa-se que a maior parte dessas instituições encontra-se num nível intermediário entre baixo e recomendado, conforme demonstrado na figura 7.

### PROFICIÊNCIA MÉDIA E PADRÕES DE DESEMPENHO 2006 a 2013 – REDE ESTADUAL



Fonte: SEE/SI/SAE/DAVE – Diretoria de Avaliação dos Sistemas Educacionais

Figura 7: Proficiência Média e Padrões de desempenho de 2006 a 2013 – Rede Estadual

Fonte: Arquivo dos analistas regionais da SEE apresentado na SRE/JB em maio 2014.

Observa-se que em 2013 houve aumento do nível recomendado e consequente redução dos níveis intermediário e baixo.

Tabela 14: Padrão de desempenho da E. E. José Américo Barbosa- Língua Portuguesa

Edição	Proficiência	% por padrão de desempenho		
2008	252,6	12,2%	58,2	29,6%
2009	250,8	15,7%	50,6%	33,7%
2010	245,1	19,1%	52,1%	28,7%
2011	263,4	11,3%	46,5%	42,3%
2012	261,2	18,0%	41,0%	41,0%
2013	273,6	4,3	41,9	53,8

Legenda  Baixo  Intermediário  Recomendado

Fonte: Elaboração da autora com dados do Boletim pedagógico da escola CAED/SEE/MG

Mesmo oscilando, no período de 2008 a 2013, o índice recomendado de proficiência aumentou significativamente. No entanto, ainda existem alunos no nível baixo e no intermediário em Língua Portuguesa. A escola ainda tem um grande caminho a percorrer para que todos os seus alunos atinjam a proficiência recomendada nessa disciplina.

Quanto ao padrão de desempenho relacionado à proficiência em matemática, a escola analisada apresenta os seguintes resultados:

Tabela 15: Padrão de desempenho da E. E. José Américo Barbosa PROEB 9º ANO – Matemática

Edição	Proficiência	% por padrão de desempenho		
2008	270,3	27,7%	38,6	31,5%
2009	271,8	20,2%	48,3%	31,5%
2010	267,9	29,5%	38,9%	31,6%
2011	283,0	11,3%	47,9%	40,8%
2012	280,9	13,1%	52,5%	34,4%
2013	287,8	12,9	45,2	41,9

Legenda  Baixo  Intermediário  Recomendado

Fonte: Elaboração da autora com dados do Boletim pedagógico da escola CAED/SEE/MG

Os dados da tabela 15 indicam que as ações de práticas de gestão e dos profissionais de matemática tem surtido efeito nos resultados da proficiência. Percebeu-se que alguns alunos que necessitam de assistência no processo de aprendizagem por se encontrarem no baixo desempenho subiram para o

intermediário e alguns do intermediário subiram para o nível avançado elevando a proficiência da escola consideravelmente.

Esses dados apresentados no IDEB e no SIMAVE/PROEB também repercutiram na avaliação federal do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB/Prova Brasil, realizada em 2011, pela qual constata-se um aumento de proficiência em relação à 2009, conforme tabela 16:

Tabela 16: Avaliação Federal do SAEB/Prova Brasil - E. E. José Américo Barbosa

<b>Disciplina</b>	<b>Proficiência de 2009</b>	<b>Proficiência de 2011</b>
Língua Portuguesa	241,32	261,11
Matemática	257,10	282,40

Fonte: SAEB/Prova Brasil

Além disso, a escola em questão também obteve bons resultados nas Olimpíadas Brasileiras de Matemática, levando a cidade de Mato Verde a ser conhecida como a “Pérola do Norte de Minas” (denominação atribuída pela SEE no Diário Oficial de MG, 2012), devido ao fato de que desde a primeira edição da OBMEP teve alunos premiados com medalhas de ouro, prata, bronze e menções honrosas. A participação em concursos e avaliações externas representam uma forma de avaliar o desenvolvimento dos alunos. Segundo Lück (2009, p. 7. b):

As avaliações também constituem instrumentos-chave para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação, uma vez que utilizam metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de políticas e práticas pedagógicas. [...] ainda há pouca compreensão sobre o tipo de resultado que esses exames podem dar. É preciso, portanto, estabelecer sólidos sistemas de avaliação, que sejam capazes de monitorar regularmente o progresso no cumprimento dos parâmetros educacionais.

Muitos debates têm sido realizadas sobre as avaliações, no meio acadêmico. A sua importância tem sido considerada relevante para as análises intra e extraescolares dos gestores que pretendem a busca de qualidade e desenvolvimento dos alunos. No entanto, é importante ressaltar que as avaliações não são um fim em si mesmas, mas fazem parte do processo de ensino aprendizagem e merecem ser monitoradas, para verificação se as ações realizadas causam impacto no crescimento dos resultados.

Após a apresentação dos dados do cenário contextualizado da pesquisa, saindo da visão macro do sistema educacional mineiro e chegando à visão micro da

Escola Estadual José Américo Barbosa, com suas particularidades, o próximo capítulo traz um relato do percurso da pesquisa, a justificativa da opção metodológica e do suporte teórico adotado e, por fim, as análises dos resultados coletados confrontando-as com as teorias estudadas.

## **2. ANÁLISE DOS DADOS**

Neste segundo capítulo, busca-se o entendimento dos dados coletados à luz dos estudos teóricos dos autores pesquisados, como Heloísa Lück (2009), Thelma Polon (2009), Márcia Machado (2009), Sammons (1984 e 2008), que serão discutidos na segunda seção. Para embasar teoricamente a análise dos dados, foram feitas leituras e análise de livros e artigos relacionados ao contexto ou temática da referida pesquisa, destacando o que foi possível concluir a partir da contribuição dos autores escolhidos.

O capítulo está organizado em três diferentes seções. A primeira descreve os principais procedimentos metodológicos adotados. A segunda seção apresenta as teorias estudadas, e exercita-se um movimento de reflexão teórica para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados das entrevistas e dos questionários. Por fim, na terceira seção é realizada a análise dos dados, na qual são apresentados os resultados da pesquisa de campo confrontados com as discussões teóricas.

### **2.1 Procedimentos metodológicos**

A presente dissertação assume uma natureza qualitativa, à medida que se propõe a identificar e analisar as ações de gestão desenvolvidas na escola estudada, no período de 2008 a 2013. Busca-se explicar o destaque obtido na escola em foco, dentre as escolas da SRE/JB nos anos finais do ensino fundamental, no Prêmio Regional de Gestão Escolar e nas avaliações externas IDEB e SIMAVE/ PROEB.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Gil (2002), objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, em vista de torná-lo mais explícito. Privilegiou-se as percepções da própria pesquisadora e de outros sujeitos envolvidos na pesquisa, em detrimento de procedimentos de estatística inferencial, não sendo, portanto, de natureza quantitativa.

Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete, a abordagem qualitativa “mostra-se mais favorável para “apreender e explicitar o sentido da atividade social individual e coletiva enquanto realização de uma intenção”(1991, p. 139).

Os instrumentos da coleta de dados escolhidos foram entrevistas, questionários, observação participante e análise documental, para obter-se o máximo possível de informações a respeito do objeto de estudo escolhido.

Ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos. Tal postura requer, portanto, maior cuidado na descrição de todos os passos da pesquisa: a) delineamento, b) coleta de dados, c) transcrição e d) reparação dos mesmos para sua análise específica (GUNTHER, 2006, p. 04).

O instrumento da entrevista foi escolhido tendo em vista algumas características destacadas por Duarte (2004, p. 04):

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

Buscou-se, por meio da entrevista realizada, compreender as ações da gestão desenvolvidas na Escola Estadual José Américo Barbosa do ponto de vista da equipe gestora, e por uma parcela de amostra dos funcionários, alunos e pais ou responsáveis. A equipe gestora era constituída pela diretora, uma vice-diretora, duas especialistas pedagógicas e a secretária administrativa. As entrevistas foram realizadas com um roteiro pré-definido de perguntas semiestruturadas e os depoimentos foram gravados e transcritos para subsidiarem as análises dos dados coletados.

Os questionários foram respondidos por uma amostra de servidores administrativos e pedagógicos da escola, sendo que foram distribuídos a todos 100% deles, mas foram tabulados apenas os 32 formulários dos servidores que prontificaram-se a responder voluntariamente, que representam um quantitativo de

74,4% do total do universo dos funcionários conforme pode ser observado na Tabela 17:

Tabela 17: Número de componentes da amostra de funcionários que responderam os questionários

<b>Categoria</b>	<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>
Assistentes Da educação Básica e professores atuantes na secretaria	06	04 (voluntários aleatórios de cada turno).
Auxiliares gerais da educação básica	09	05 (voluntários)
Regentes de aula	21	19 (componentes dos regentes/voluntários de diversas disciplinas)
Professores de outras funções (professor de apoio ao uso da biblioteca, professores regentes de turma do PROETI, professoras de apoio a alunos com necessidades especiais)	07	04 (voluntárias)
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>32</b>
<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>74,4 %</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da escola

Para compor a amostra dos alunos e pais de alunos (representando a comunidade escolar), foram respondidos pelo menos um mínimo considerável de 30% do universo de 352 alunos de cada turma dos anos finais do ensino fundamental da escola e seus respectivos pais (considerando um responsável para cada aluno, sendo que foram distribuídos a todos 100%, mas foram tabulados apenas os formulários, que foram respondidos voluntariamente, que representam 130 alunos – 36,9 % – e 71 pais ou responsáveis – 20,2%), conforme dados da Tabela 18. Os questionários foram distribuídos em todas as turmas do ensino regular.

Tabela 18: Nº de amostra de alunos e pais que responderam os questionários

Turmas/ Categoria	Universo de alunos	% do total de alunos	Amostra de alunos voluntários aleatórios	% do total de alunos	Amostra de pais/responsáveis respectivos dos alunos amostrais.	% em relação ao total de alunos/pais
6º	72	20,5%	34	47,2 %		
7º	105	29,8%	33	31,4%		
8º	105	29,8%	33	31,4%	71	20,2 %
9º	70	19,8%	30	42,9,%		
<b>TOTAL</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>	<b>130</b>	<b>36,9 %</b>	<b>71</b>	<b>20,2 %</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da escola

A análise documental foi realizada a partir dos documentos que registram as dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola, tais como: legislações pertinentes ao caso, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica – LDB 9394/96, legislação estadual de aplicação de recursos financeiros, dentre outras; regimento escolar; proposta pedagógica e relatórios dos projetos desenvolvidos pela equipe pedagógica, tais como registros das reuniões de módulo II e planejamento com os professores; e as observações foram feitas no cotidiano da escola, no intuito de detectar as ações exitosas.

## **2.2 Reflexões teóricas sobre as práticas de gestão escolar**

Para embasar teoricamente a análise dos dados, foram feitas leituras e análise de livros e artigos relacionados ao contexto ou temática da referida pesquisa, que decorreram dos estudos.

Recorreu-se a Heloísa Lück (2009), na compreensão da noção dos conceitos de gestão escolar e gestão participativa; à Thelma Polon (2009), na ênfase na liderança pedagógica; à Sammons (2008) com suas contribuições acerca dos estudo das escolas eficazes; e à Marcia Machado (2009) com a elaboração sobre os conceitos de Gestão Integrada, Gestão Estratégica e Gestão Participativa, nos quais ela afirma que o desenvolvimento destes três tipos de gestão se complementam e são essenciais para as atribuições do gestor eficaz. Essas contribuições teóricas dão consistência e validade bibliográfica ao tema discutido na dissertação.

O estudo de caso proposto pretende, conforme já exposto, discutir as práticas de gestão, verificando seus reflexos no desempenho da Escola Estadual José Américo Barbosa, buscando explicar a sua situação de gestão educacional.

Segundo Lück (2009, p. 26):

[...] para efeitos de estudo, podemos organizar a gestão escolar em 10 dimensões agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação. As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva. Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional. As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.

Conforme destaca Lück (2009), a qualidade educacional se baseia nas ações dos gestores no desenvolvimento das suas atribuições escolares e que para atingir melhores competências, o principal foco deve ser a dimensão pedagógica da gestão escolar, envolvendo a promoção da aprendizagem e formação dos alunos na articulação da busca de melhores resultados educacionais conquistada com a gestão democrática e participativa de todos.

Explora-se, também, o conceito de liderança escolar de Thelma Polon (2009), considerando suas reflexões sobre a importância da liderança pedagógica para a obtenção de resultados dos alunos. Para Polon (2009), quanto melhor a liderança pedagógica de uma escola, melhores serão os resultados das proficiências dos alunos, pois o líder pedagógico procura compreender melhor os processos educativos, acompanhar o desenvolvimento das atividades dos professores, monitorar o desempenho dos alunos, identificando aqueles que necessitam de maior assistência na especificidade do problema. Polon (2009) distingue três importantes tipos de liderança na gestão educacional:

1. A Liderança Organizacional: conforme a qual os gestores ainda são muito ligados a questões administrativas e burocráticas;

2. A Liderança Relacional: de acordo com a qual os diretores, preocupados com o bem estar dos alunos, procuram estabelecer uma relação mais próxima com suas famílias, organizando eventos para atrair a comunidade para dentro da escola;
3. A Liderança Pedagógica: conforme a qual os diretores, mais preocupados com o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, se inserem na sala de aula, discutindo o currículo com o corpo docente.

Para Polon (2005), o gestor deve superar a concepção, por muito tempo defendida, de que deve ser apenas um burocrata, um administrador, na qual para atuar com a coletividade conseguindo a participação de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem é necessário priorizar a liderança pedagógica. Segundo Paro (1986), já devíamos ter transformado a concepção de administração escolar em função de uma transformação social. A administração pública vem transformando os conceitos sobre as práticas de gestão influenciados pelos segmentos escolares e sociais que acreditam na gestão participativa. Entretanto, para Paro (1986, *apud* POLON, 2009 p. 51), esse processo precisa ser agilizado nas escolas:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

A administração pública brasileira tem visualizado uma nova fase, fruto da herança de mobilização social nacional desde a década de 60 com mobilização da sociedade sedenta de reformas na opressão da ditadura, passando pela década de 70 na luta por uma administração pública com participação popular. Na década de 80, a publicação da constituição de 88, com ideais mais democráticos possibilitou a potencialização da descentralização e a participação popular no poder público. Na década de 90, foi implementado o modelo de administração pública gerencial e, em 2003, Paes de Paula sistematizou o modelo de administração pública societal, que modifica a cultura política e a forma da gestão pública inserindo a participação popular na definição das políticas públicas, principalmente nos municípios. Esse novo modelo de gestão societal tem refletido diretamente nas escolas que buscam a

gestão participativa, com o envolvimento de todos nas decisões do processo educacional.

Assim, a partir das decisões participativas no desenvolvimento pedagógico da escola, os gestores priorizariam um currículo voltado para a formação de cidadãos críticos e para uma educação de qualidade para todos, tal como recomendam os Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 2001, p. 45), na qual encontra-se a seguinte informação:

[...] se concebe a educação escolar como uma prática que tem possibilidade de criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para construir instrumentos de compreensão em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas, condições estas fundamentais para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não exclusiva.

A ênfase na dimensão pedagógica, organizacional e relacional deve orientar as atividades profissionais da liderança para cumprir os objetivos propostos nas políticas curriculares atuais. Assim sendo, o gestor escolar deve ter firmeza e objetividade para saber conduzir o processo na cultura da escola e na ações dos professores, com relação às atitudes e comportamentos que afetam as práticas na sala de aula e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Lück (2009, p.76), algumas atitudes podem ser identificadas em pessoas que manifestam comportamentos de liderança, tais como:

Aceitação a desafios; Gosto pelo trabalho; Autoconfiança; Iniciativa; Autocontrole; Inteligência emocional; Autodeterminação Inteligência social; Comprometimento; Laboriosidade; Dedicção; Maturidade psicológica e social; Determinação Motivação; Empatia; Ousadia; Empreendedorismo; Perseverança; Entusiasmo; Persistência; Espírito de equipe Proatividade; Expectativas elevadas; Resiliência; Flexibilidade; Tolerância à crise.

Sammons, Hillman e Mortimore (1984) propõem 11 (onze) fatores que são encontrados nas escolas de seus estudos consideradas eficazes. Estes estudos também foram abordados, com a mesma temática no artigo “ As Características-Chave das Escolas Eficazes”, organizados por Brooke e Soares “que se tornou um divisor de águas para esse campo de estudo na Inglaterra.” (in BROOKE, p. 330), por serem um estudo que auxilia a identificarmos fatores que tem feito a diferença nas escolas que as tornam eficazes e poderão subsidiar a busca dessas características nas escolas que almejam melhorarem seu desempenho escolar. Tais fatores encontram-se discriminados no quadro 6:

Quadro 6: Onze fatores que constituem escolas eficazes

1. Liderança Profissional	Firme e objetiva
	Enfoque participativo
	Profissional que lidera
2. Objetivos e visões compartilhados	Unidade de propósitos
	Prática consistente
	Prática institucional e colaboração
3. Ambiente de aprendizagem	Ambiente ordenado
	Ambiente de trabalho atraente
4. Concentração no ensino e na aprendizagem	Maximização do tempo de aprendizagem
	Ênfase acadêmica
	Foco no desempenho
5. Ensino e objetivos claros	Organização eficiente
	Clareza de propósitos
	Aulas bem estruturadas
	Ensino adaptável
6. Altas expectativas	Altas expectativas em geral
	Comunicação de expectativas
	Fornecimento de desafios intelectuais
7. Incentivo positivo	Disciplina clara e justa
	Feedback
8. Monitoramento do progresso	Monitoramento do desempenho do aluno
	Avaliação do desempenho da escola
9. Direitos e responsabilidades do aluno	Aumentar a autoestima do aluno
	Posições de responsabilidade
	Controle dos trabalhos
10. Parceria casa-escola	Envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos
11. Uma organização orientada à aprendizagem	Desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Fonte: Adaptado de Sammos. (1984)

Quanto à utilização desses fatores para verificação de eficácia, Sammons (2008, p.341) recomenda:

Estes fatores não devem ser considerados independentes um do outro, e chamamos a atenção para várias associações entre eles, que podem ajudar a fornecer um melhor entendimento de prováveis mecanismos de eficácia. [...] fornecer um resumo relevante de evidência de pesquisa que, esperamos, possa fornecer um background útil para aqueles preocupados em promover a eficácia e o melhoramento da escola, e os processos de avaliação e monitoramento da escola.

Para Polon (2009) os Fatores de eficácia estão intimamente ligados à gestão escolar influenciando a liderança educacional nas ações do diretor. Assim as visitas em sala de aula proporcionam um envolvimento ativo e um conhecimento detalhado dos trabalhos realizados na escola. Os líderes eficazes monitoram e dão retorno de suas ações aos professores. Para Sammons:

conclui-se que o *feedback* e a incorporação de monitoramento e de avaliação rotineiramente no processo de tomada de decisão na escola assegura que as informações sejam usadas ativamente, sendo que esta informação precisa também estar relacionada com o desenvolvimento dos professores (SAMMONS, 1984, p. 77).

Os questionários utilizados para coleta de dados desta pesquisa arguem os respondentes sobre a observância de características de liderança pedagógica nas práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa, o que poderá ser verificado nas seções subsequentes desse capítulo.

### 2.2.1 Reflexões para a elaboração do roteiro de entrevista com a equipe gestora da escola.

As perguntas elaboradas para a entrevista realizada com a equipe gestora da Escola Estadual José Américo Barbosa foram fundamentadas no diagrama sobre as atribuições do gestor escolar, elaborado por Silva (2011), com base na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº9394, de 1996. Tal diagrama apresentava as dimensões: Pedagógica, Administrativa e Financeira se integrando e complementando entre si, para possibilitar a Gestão Democrática.

A mestrandia Tânia Silva destaca como atribuições prioritárias do gestor escolar: elaborar e executar a proposta pedagógica da escola; administrar o pessoal e recursos; articular com a comunidade; cumprir os dias letivos e carga horária anual das aulas; prover e meios de recuperação de aprendizagem dos alunos; comunicar com os pais sobre a frequência e rendimento dos alunos e comunicar com as autoridades competentes a frequência dos alunos.

As questões da entrevista foram elaboradas partindo-se do pressuposto de que a escola Estadual José Américo Barbosa desenvolve uma gestão participativa e autônoma. Levou-se em consideração os conceitos de: Gestão Integrada, Gestão Estratégica e Gestão Participativa, apresentados por Machado (2013), o qual afirma

que o desenvolvimento desses três tipos de gestão se complementam e são essenciais para o desenvolvimento de uma gestão eficaz, que traga bons resultados para a aprendizagem. Considerou-se também a noção de Liderança Pedagógica, formulada por Polon (2009). Com base nessas concepções a entrevista foi estruturada pensando-se não apenas nas dimensões da gestão pedagógica, da gestão administrativa e da gestão financeira isoladamente, mas nas três se inter-relacionando e complementando.

Tais questões também buscaram identificar os três tipos de liderança, apontados por Polon (2009): o pedagógico, o relacional e o organizacional, para verificar as prioridades dadas pelos gestores da Escola Estadual José Américo Barbosa a suas práticas de gestão, como demonstrado na figura 08.

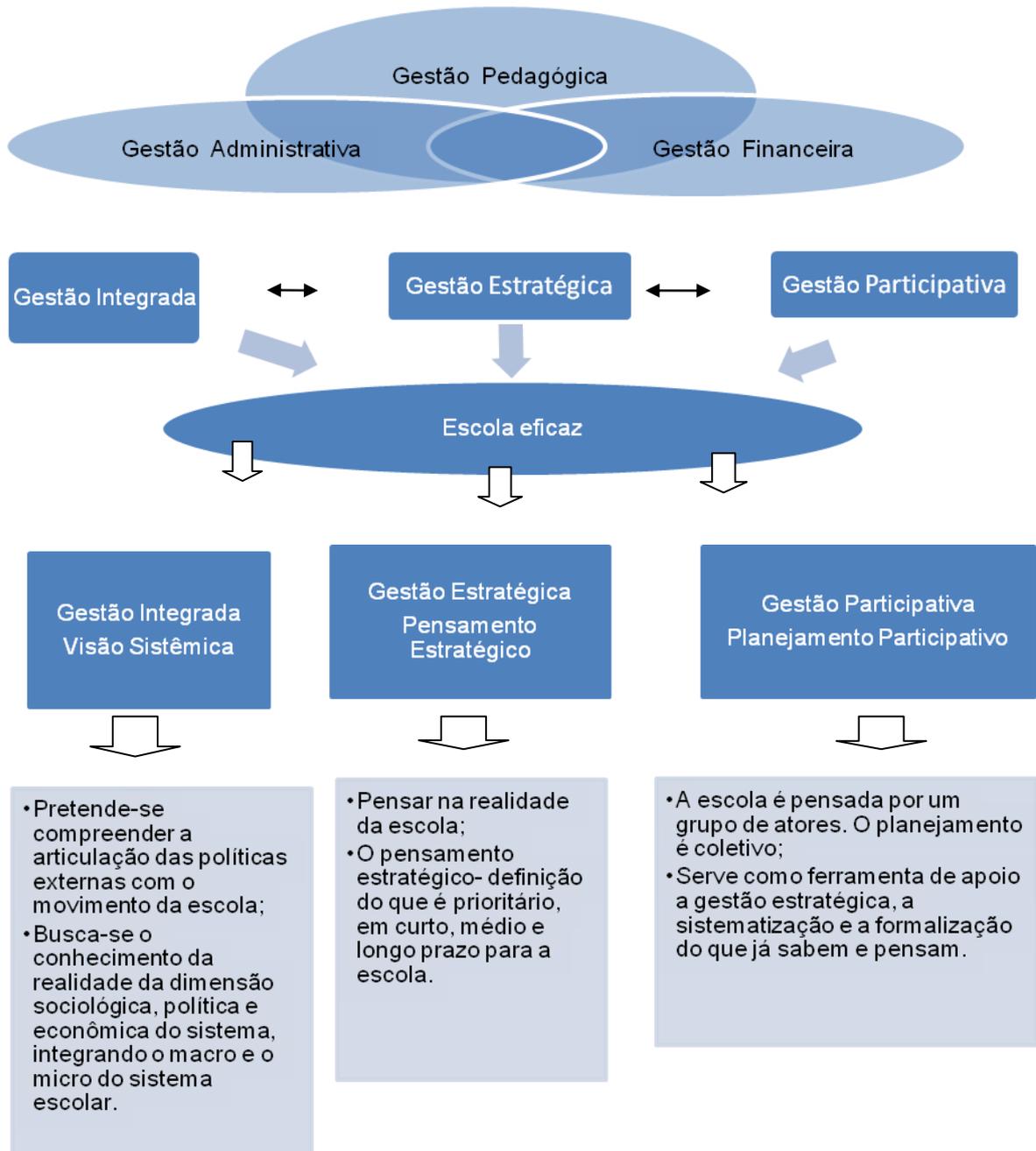


Figura 8: Organograma Reflexivo sobre a Gestão escolar

Fonte: Elaboração da autora, baseada nos tipos de gestão propostos por Marcia Machado (2012).

Assim, as atribuições do gestor escolar se desenrolam no desenvolvimento do cumprimento das dimensões Pedagógica, Administrativa e Financeira ao longo das ações do gestor que auxiliaram a autora na elaboração da entrevista para a equipe gestora da escola estudada, buscando verificar se as atribuições citadas por Silva (2011) existem na escola e verificar se está desenvolvem uma Gestão Participativa, estratégica e integrada, conforme postulado por Machado (2012). Foram formuladas

as oito primeiras questões da entrevista observando a gestão integrada objetivou-se verificar se a equipe gestora possui visão sistêmica e se conhece o contexto no qual a escola se situa; Nas nove questões seguintes observou-se os aspectos da gestão estratégica objetivando-se verificar se utilizam o pensamento estratégico, definindo prioridades a partir da realidade da escola, dentro do sistema estadual de educação e do atual contexto educacional brasileiro e nas sete últimas questões da entrevista, cujo modelo estruturado encontra-se na íntegra, nos apêndices ao final dessa dissertação, observou-se os conceitos da gestão participativa, com o objetivo de verificar se há participação de todos os atores do processo educativo nas ações da escola na busca de qualidade educacional.

A partir das respostas da equipe gestora às entrevistas realizadas foram elaborados os questionários destinados aos demais profissionais da escola, aos alunos e seus pais ou responsáveis, a partir das reflexões apresentados na próxima seção.

### 2.2.2 Reflexões para a elaboração dos questionários dos profissionais da escola e comunidade escolar.

Durante a entrevista com a equipe gestora, foram detectados alguns depoimentos afirmativos sobre projetos e práticas considerados exitosos, que a escola desenvolve, os quais foram descritos no capítulo 1. Detectaram-se também depoimentos sobre a importância da capacitação continuada, nas reuniões de módulo II; da busca de parcerias com a comunidade escolar no desenvolvimento das atividades educativas e culturais; do trabalho participativo e coletivo dos profissionais da escola; do monitoramento dos resultados das avaliações externas; do investimento nas relações interpessoais na escola; da eficiência da transmissão de comunicações intra e extraescolar e das atividades pedagógicas.

Em vista dessas constatações, foram elaborados questionários aplicados aos professores regentes de aula, aos auxiliares de serviços gerais, aos funcionários da secretaria, de professores de outras funções, aos alunos e pais e/ou responsáveis representantes da comunidade escolar<sup>6</sup>. Na próxima seção apresentam-se as

---

<sup>6</sup> Nos apêndices encontram-se os modelos dos questionários na íntegra.

análises das práticas de gestão a partir dos resultados das entrevistas e dos questionários aplicados na escola.

### **2.3 As Práticas de Gestão na Escola Estadual José Américo Barbosa**

Na análise dos dados dos resultados das entrevistas e dos questionários aplicados na escola, foram utilizados procedimentos da pesquisa qualitativa para facilitar a visualização dos resultados, os quais foram, então, confrontados com o quadro teórico de referência estudado.

#### **2.3.1 Práticas de gestão**

Os desafios apresentados para a gestão escolar no Brasil têm dificultado a melhoria do desempenho dos alunos de forma efetiva e significativa. Para compreender e vencer os desafios busca-se conhecer as práticas de gestão e seus reflexos no desempenho da escola e para tanto a autora fez os seguintes questionamentos: quais são as concepções de educação que fundamentam tais ações? Quais são os princípios que norteiam a prática gestora? Como se processa o planejamento e a organização do trabalho escolar?

Esses questionamentos subsidiaram a elaboração do organograma reflexivo sobre a gestão escolar:

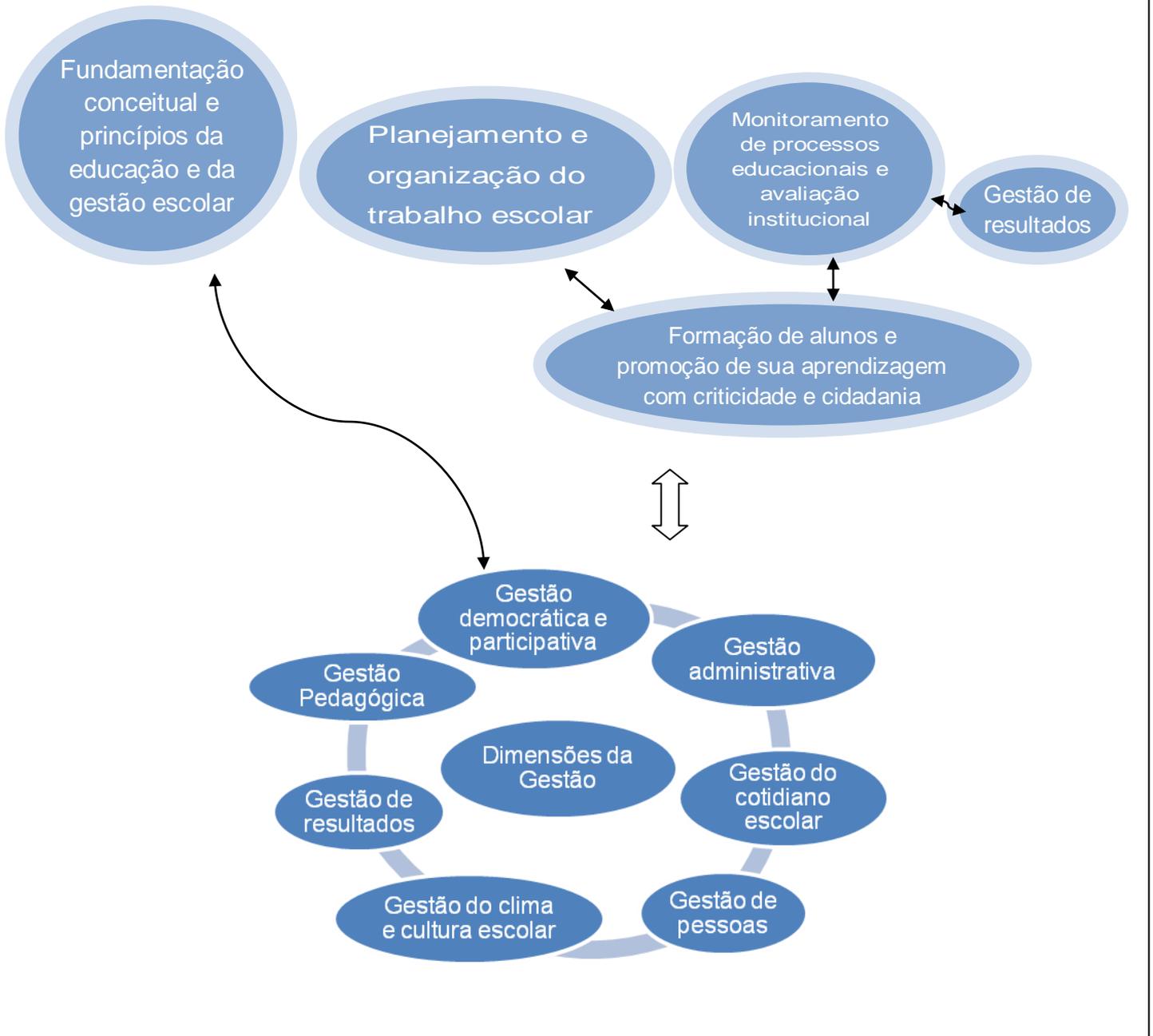


Figura 9: Organograma reflexivo sobre as dimensões da gestão escolar  
 Fonte: Elaboração da autora, adaptado de dados de Lück (2009).

Essas dimensões da gestão escolar apresentadas por Lück (2009) foram analisadas dentro das questões elaboradas nas entrevistas, com o foco na gestão integrada e sistêmica, na gestão integrada e pensamento estratégico e na gestão participativa e de planejamento participativo apresentada na reflexão subsidiada pelas teorias de Machado (2009) e sobre liderança de gestão de Polon (2009).

### 2.3.1.1 Gestão Participativa

Nas oito primeiras questões das entrevistas pretendeu-se identificar se a equipe gestora escola possuía uma visão integrada e sistêmica, podendo tentar compreender a articulação das políticas externas com o movimento da escola e a busca do conhecimento da realidade da dimensão sociológica, política e econômica do sistema integrando o macro e o micro do sistema escolar. Nesta perspectiva são analisados os depoimentos dos gestores, no intuito de identificar a concepção de educação que possuem seus princípios, seu contexto escolar e como planejam suas ações com os valores adotados.

A primeira questão perguntava à equipe gestora qual era a percepção do modelo de gestão desenvolvido na escola. As respostas foram as seguintes:

Na primeira questão, quando se questionou a equipe gestora sobre a percepção do tipo de gestão que atuavam na escola, obteve-se os seguintes depoimentos:

Considero ser uma gestão participativa (entrevista com a Diretora, 2013).

Considero ser aberta e democrática (entrevista com a Vice-Diretora, 2013).

Como democrática, todas as ações são compartilhadas, solicitando e acatando sugestões, com o foco no que a rede solicita com as políticas (entrevista com a Especialista).

É um bem comum. No pouco tempo que estou na escola, vejo as pessoas procurando a direção. Tudo resolve de forma amigável. É muito família. Também tem esse perfil de ajuda. Quando tenho dúvidas, as colegas, quando pergunto, respondem. A especialista Cleonice se disponibiliza com os professores. Ela tem competência (entrevista com a Secretária, 2013).

Passando para a análise das ações na gestão participativa, objeto de atenção das últimas questões, com o objetivo de verificar se há participação de todos na busca de qualidade educacional, percebe-se como as três gestões (integrada, participativa e estratégica) estão interligadas e se complementam nas diversas práticas das dimensões da gestão escolar.

As questões direcionadas à averiguação do grau de participação na elaboração do regimento escolar e da proposta pedagógica foram respondidas pela diretora, especialista e vice diretora que todos os profissionais da escola participam das discussões nas reuniões de módulo II, sob a coordenação da especialista e

depois são apresentados ao colegiado, tanto na elaboração da proposta pedagógica como no regimento.

A avaliação, por exemplo, mudamos o critério na proposta pedagógica de 2013.. Cada disciplina define sua distribuição de notas. Antes era obrigado ter 20% de prova e 10% de trabalho para todos. Definimos tudo nas reuniões (depoimento da Diretora, 2013).

Mais uma vez, a equipe gestora ressalta que as decisões da escola são definidas democraticamente nas reuniões semanais de planejamento. Sobre a implementação da proposta pedagógica, a diretora disse: “Ao longo do ano olhamos: está funcionando? Vamos mudar? Conversamos no celular, nas horas do recreio. Uns conversam com os outros. Tem que ser sempre revista” (entrevista com a Diretora, 2013).

Segundo a equipe gestora, as decisões da escola são tomadas inicialmente nos horários de intervalo de 20 minutos do recreio na sala dos professores, onde todos falam muito, quando se comentam os assuntos que precisam ser discutidos, mas os questionamentos, preparações, reflexões e capacitações e decisões são realizadas efetivamente nas reuniões de módulo 2. A Diretora na entrevista declarou:

Sempre que tem decisão conjunta convoco todos. ASBs (Auxiliares Gerais da Educação Básica), ATBs (Assistentes técnicos da educação básica). São muitas reuniões por setores. Definimos funções distributivas em reuniões. A democracia funciona, mas dá trabalho. O dia a dia é o dia a dia, com sintonia e envolvimento de todos (depoimento da Diretora, 2013).

**Afirmção similar também foi feita pela especialista:**

A diretora sempre deixa claro que está aberta. O colegiado também é participativo nas reuniões e decisões. Até na rua procura comentários. Todos têm a mesma linguagem; é muito clara. (depoimento da Especialista, 2013).

**Sobre a relação com a comunidade escolar, as entrevistadas disseram:**

A comunidade participa nas reuniões, o pai comparece depois, perguntam, se manifestam... (depoimento da Vice-Diretora, 2013)

Muito boa. Primeiro, o pai sempre tem razão. É importante parar, ouvir refletir e, mesmo se não for assunto da escola, mediar, depois questionar. Sem a família não tem escola. Não tenho na escola um aluno que não tenha assistência, mas cada um do seu jeito. Mandam para a escola, são preocupados, pegam o boletim. Pode ser avô, avó, tia, nós, alguém acompanha cada um (depoimento da Diretora, 2013).

Acontece em três níveis: o pai que participa ativo; o pai que só participa quando são chamados; o pai sem participação. De modo geral, a participação é boa (depoimento da Especialista, 2013).

Muito boa! Vejo que tem uma preocupação da direção e supervisão em oferecer o melhor para os alunos (depoimento da Secretária, 2013).

Como disse a Diretora, “a participação e trabalho coletivo não é fácil, mas dá certo”. (depoimento da diretora, 2013). As práticas de gestão consistem em várias competências e ações necessárias, que dificilmente poderiam ser totalmente demonstrados em algumas entrevistas. Demandam orientação e competência que conforme depoimentos são de interesse da equipe gestora da Escola Estadual José Américo Barbosa, confirmado nas respostas da maioria dos demais profissionais da escola, dos alunos e da comunidade escolar.

Na questão número 5 foram formuladas perguntas sobre o grau de concordância, sendo de 0 - Não existe na escola, 4 - está presente fortemente na escola; 1, 2 e 3 - presente com grau menos intenso na escola, no aspecto participativo da escola e obtemos as seguintes respostas observadas na tabela 19.

Tabela 19: A percepção dos profissionais da escola sobre a presença de características da gestão participativa

ASSERTIVA	Grau de concordância					
	0	1	2	3	4	
a) A Gestão da escola é participativa	-	-	03	9,4%	04 12,5%	25 78,1%
b) A Gestão tem um perfil colaborativo	-	-	01	3,1%	09 28,1%	22 68,8%
c) Na gestão da escola os participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos	-	-	01	3,1%	05 15,6%	26 81,3%
d) A gestão implementa as políticas públicas educacionais motivando os professores	-	-	01	3,1%	14 43,8%	17 53,1%
e) Há envolvimento dos professores e gestores da escola nos projetos desenvolvidos	-	-	01	3,1%	07 21,9%	24 75%
TOTAL	-	-	07	4,4%	39 24,4%	114 71,3%

Legenda de grau de concordância: 0 – Não existe na escola; 1, 2 e 3 – presente, com grau menos intenso na escola; 4 – está presente fortemente na escola.

Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário aplicado aos profissionais da E. E. José Américo Barbosa.

Essas porcentagens confirmam o apontado por Marcia Machado (2013), que afirma sobre a gestão participativa, “É óbvio que uma das suas características é estimular a participação do maior número de pessoas possível no processo.” (MACHADO, 2013,p. 1). Sendo assim, os dados permitem perceber tais características na gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa.

Do conjunto de respostas, é organizado em um gráfico. É ainda mais evidente o alto grau de concordância dos profissionais da escola quanto à existência da gestão participativa. Nenhum profissional discordou de sua existência e a maioria concorda que existe muito ou fortemente na escola, totalizando as duas juntas 95,7%.

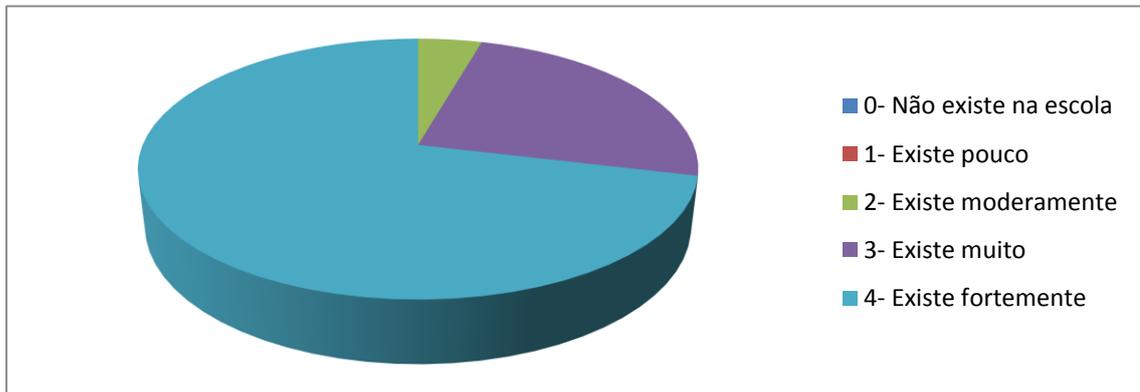


Figura 10: Grau de concordância da existência da gestão participativa na E. E. José Américo Barbosa pelos seus profissionais

Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário dos profissionais da E. E. José Américo Barbosa

A organização coletiva e participativa está presente em todos os depoimentos da equipe gestora e no desenvolvimento dos projetos, na medida em que se percebe o envolvimento e a participação dos profissionais na elaboração, acompanhamento e avaliação das ideias.

Para verificação do olhar dos alunos e dos pais sobre a participação de todos na escola perguntou-se: “Como você percebe a direção da escola?”

Tabela 20: Percepção dos alunos e pais sobre a participação da direção da escola nas atividades escolares

<b>Categorias</b>	<b>ninguém pode dar sua opinião</b>	<b>os participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos</b>
Alunos	3,1%	96,8 %
Pais	2,8 %	97,2 %

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados dos questionários.

Atesta-se com isso o comprometimento da direção escolar com uma forma de gestão participativa.

Dentre os alunos que compuseram essa amostragem a participação varia mais entre a participação sempre e às vezes, nas reuniões da escolas. Quanto a amostra dos pais, em relação a participação nas reuniões da escola a participação é considerável nas reuniões conforme se observa na figura 11.

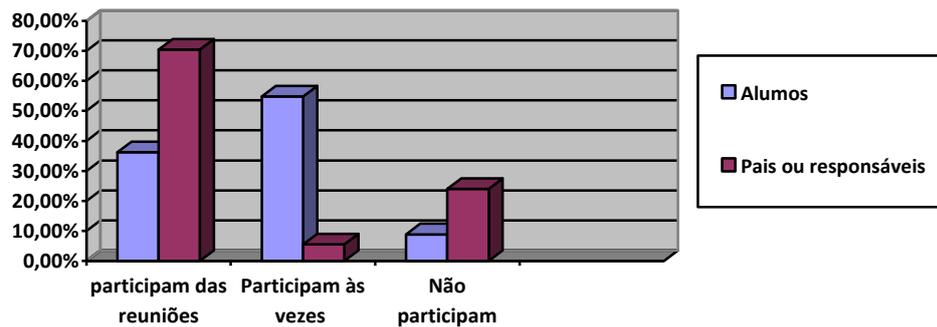


Figura 11: Participação dos alunos e pais nas reuniões da E. E. José Américo Barbosa  
 Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário dos pais da escola

Contudo, a maioria de pais e alunos participa sempre ou regularmente dos processos deliberativos da escola ficando apenas uma minoria sem participação, sendo este dado relevante para a constatação da gestão participativa desses membros.

### 2.3.1.2 Implementação de Políticas Públicas

Verificou-se a participação da equipe gestora na implementação das políticas públicas na escola. Eis os depoimentos da equipe gestora:

Segue de forma correta. Já está no caráter seguir a proposta do governo. Questionamos e, dentro do possível, resolvemos discutindo. Não aceitamos imposição, questionamos (depoimento da Vice-Diretora, 2013).

A Escola é vista como a melhor de Mato Verde. O diferencial da escola é que são pessoas jovens, que tem vontade de trabalhar (depoimento da Secretária, 2013).

Se dá com a motivação. Acreditar na política, se não acreditar não tem como funcionar. Leio o e-mail enviado pela SRE com as propostas, encaminho para os professores das áreas afins. Leram? É interessante? Reunimos os professores. A motivação, a participação acontece. Dá trabalho, mas a gente prova que funciona. Já teve projeto frustrado, foi o caso do PEAS<sup>7</sup>. A professora que absorveu não teve entusiasmo. É da própria pessoa. O perfil exigido não adequou ao impulsionamento do projeto. Tem vontade, mas não tem liderança, aí não vai para frente. Tento liderar, dividir tarefas, cada um tem sua função (depoimento da Diretora, 2013).

<sup>7</sup> PEAS- - Programa de Educação Afetivo Sexual O PEAS é aplicado por educadores capacitados que também se organizam em comitês multiplicadores do programa. Foi implementado pela Fundação em 2000, a partir de metodologia desenvolvida pela Fundação Odebrecht em parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais

Tudo que é proposto indagam, mas não reclamam. Sempre colocam algo a mais. A maioria faz, os outros fazem, mas sem perfeição, ainda não entenderam o trabalho coletivo da escola. Todos são engajados, conhecem individualmente a realidade dos alunos. A diretora entra na sala, escuta o professor, cobra sem reclamar. A vice, Cássia, ajuda muito no pedagógico, coordena os projetos. A diretora e vice participam de todos os módulos 2 da escola, preocupam muito com o lado pedagógico (depoimento da Especialista, 2013).

No questionário aplicado à amostragem representativa dos demais profissionais da escola, fizemos três perguntas para avaliar o grau de concordância referente à implementação de políticas públicas, cujo resultado se observa na tabela 21:

Tabela 21: A percepção dos profissionais da escola sobre a implementação de políticas públicas na E. E. José Américo Barbosa

ASSERTIVAS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) A Gestão da escola tem o com foco nas políticas públicas	-	-	21,9%	28,1%	50%
b) A gestão implementa as políticas públicas educacionais motivando os professores	-	-	6,3%	40,6%	53,1%
c) Os gestores e professores questionam as políticas públicas antes de aplicá-las	-	-	6,3%	46,9%	46,9%
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>11,5%</b>	<b>38,6%</b>	<b>50%</b>

Legenda de grau de concordância: 0 – Não existe na escola; 1, 2 e 3 – presente, com grau menos intenso na escola; 4 – está presente fortemente na escola.

Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário dos profissionais da E. E. José Américo Barbosa

Os profissionais da escola consideraram que as políticas públicas variam o grau de concordância entre 2, 3 e 4 na escola uma gestão com foco nas políticas públicas, que motivam os professores e que são questionadas antes da aplicação dentro da escola. Assim, segundo os depoimentos dos profissionais da escola, a equipe gestora não aplica as propostas sem uma leitura prévia e indagações sobre os propósitos, mas buscam aplicar as políticas dividindo as ideias com todos e priorizando a gestão pedagógica das ações. Conforme indicado por Carvalho (1979, p. 22 apud Lück, 2009, p. 70):

[...] à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva, isto é, vai-se criando no interior da escola uma cultura própria, orientada pela realização dos ideais da educação, que passam a fazer parte natural do modo de ser e de fazer da escola e, por isso mesmo, não precisa ser imposta de fora para dentro.

A partir do momento que a escola proporciona a participação de todos nos processos de gestão e funcionamento percebe-se a criação da corresponsabilidade de todos no desempenho das ações, naturalmente presente na gestão participativa.

A dimensão social e política é percebida quando da implementação das políticas. Observa-se os interesses da comunidade e os específicos da escola, em vez de aplicar as propostas de cima para baixo. Isso foi percebido, algumas vezes, na gestão analisada.

Um caso que ficou registrado em ofício e pôde ser verificado na análise documental dessa gestão escolar se deu na leitura de um ofício da gestão da SRE/JB na qual dizia que não aplicaria uma orientação devido a uma particularidade da escola e que, após consulta da SRE à SEE/MG, obteve autorização especial para funcionamento diferenciado, devido à boa fundamentação pedagógica dada à situação.

Conforme proposição de Lück (2009), quando a equipe gestora define suas prioridades e esta é bem fundamentada caracteriza-se como gestão estratégica. Quanto ao aspecto pedagógico, remete-se a proposição de Polon (2009) sobre a importância da Liderança Pedagógica.

A preocupação com a fundamentação pedagógica do trabalho na escola está registrada na sua Proposta Político Pedagógica (PPP). Uma prática detectada no PPP é a articulação com as políticas públicas aderindo aos programas curriculares e projetos institucionais, como também fazendo inovações pedagógicas com metodologias dinâmicas apresentadas nos projetos desenvolvidos. Desse modo, a PPP revela uma gestão integrada e estratégica. Questionados sobre a elaboração da PPP da escola, 59,4% de seus funcionários responderam que ela é elaborada por eles mesmos e pela comunidade, mas 40,6% disseram que é feita pelos professores e especialistas.

Ninguém marcou as opções de que a elaboração era feita somente pelos especialistas, ou pela direção sozinha, ou apenas com a opinião do Colegiado. Os registros das participações na elaboração do PPP estão em atas da escola nas reuniões do módulo II.

### 2.3.1.3 O Processo Comunicativo

No ciclo de implementação de políticas públicas e seus programas subjacentes, a comunicação assume papel estratégico, pois tal processo envolve a negociação de significados e relacionamentos entre os mais diversos públicos de interesse (*stakeholders*). “Os *stakeholders* podem influenciar positivamente: apoiador, formador de opinião favorável ou Negativamente: contestador, formador de opinião desfavorável (SAVAGE ET. AL, *apud* LIRA ET AL, 2009, pag. 5). Enfim, os *stakeholders* podem influenciar na comunicação e sua aplicação no contexto organizacional.

A comunicação eficiente foi outro fator importante observado na Visão Integrada da ação da escola e da Liderança Relacional que refere-se à pergunta sobre “Como são repassadas as informações entre a SEE-SRE-escola-funcionários?”. Tivemos alguns depoimentos, tais como:

As orientações vêm via e-mail ou, às vezes, leio direto no site da SEE ou no *Facebook* da educação.<sup>8</sup> O e-mail vem e, dependendo do setor, analiso e encaminho para o vice e professores. Leio na segunda-feira e módulo II da quinta-feira, interagimos o assunto com todos. Dependendo do assunto discutimos pelo menos meia hora. São assuntos gerais. Quando é um assunto tipo comissão de e-mail... Depende do número de pessoas, convoco por escrito. Quem não assinou, ligo ou mando mensagem de ciência da reunião. Assinam no recreio, tenho que certificar que receberam o recado. O professor tem que abrir e-mail, todos os dias tem recado da escola. Não sei se os outros de outras escolas têm esse hábito. É mais barato, fácil, mais prático e tenho certeza que todos estão inteirados. E-mail é mais oficial que telefone e monitoro as confirmações de recebimento (depoimento da Diretora, 2013).

Por e-mail. Mireile (diretora da escola) repassa para todos por e-mail e por setores. O pessoal da cozinha é conversando (depoimento da Vice-Diretora, 2013).

Por e-mails, repassa para as especialistas e confirmamos no módulo 2 (depoimento da Especialista, 2013).

Por telefone, e-mail, geralmente Mireile lê e repassa para todos. Tudo passa para todo mundo, no recreio, na reunião de módulo 2, ela gosta da interação (depoimento da Secretária, 2013).

Percebeu-se que uma das formas de comunicação utilizados pela escola foi a utilização da internet. Conforme os depoimentos, os e-mails favorecem a rapidez das informações e repasse dos textos na íntegra que são recebidos pela SRE e

<sup>8</sup> A rede social é usada pela SEE e SRE para difusão de informações, repasse de comunicados, aprimoramento dos serviços e capacitações virtuais. A SEE de Minas Gerais possui um site próprio como espaço virtual e seus funcionários possuem e-mail institucional.

SEE, informando a todos em tempo hábil. As comunicações são enviadas em um primeiro momento sem o retorno de como foram recebidas. Mas a discussão delas nas reuniões semanais abre o espaço para consideração dos atores envolvidos, valorizando inclusive o relacionamento interpessoal. Diante dessas constatações, é importante que fossem analisadas nas percepções dos demais profissionais sobre como recebem as informações.

Dos 32 profissionais que participaram da pesquisa, verificou-se que para 31 as informações e orientações da SEE e da SRE são repassadas constantemente. Apenas uma Assistente Técnica da educação Básica (ATB) da secretaria respondeu que as informações são repassadas às vezes. Essa prática da gestão ressalta a importância em manter todos os envolvidos no processo pedagógico, administrativo e financeiro informados sobre as orientações dadas, para em conjunto decidirem a melhor forma de executá-las dentro do contexto da escola.

Com relação à forma com que essas informações são repassadas, podemos visualizar na figura 12 a mais utilizada pela comunicação das informações da SEE/SRE para informar os profissionais da escola prevalecendo: a utilização dos e-mails e repasses nas reuniões de módulo II confirmando os depoimentos da equipe gestora.

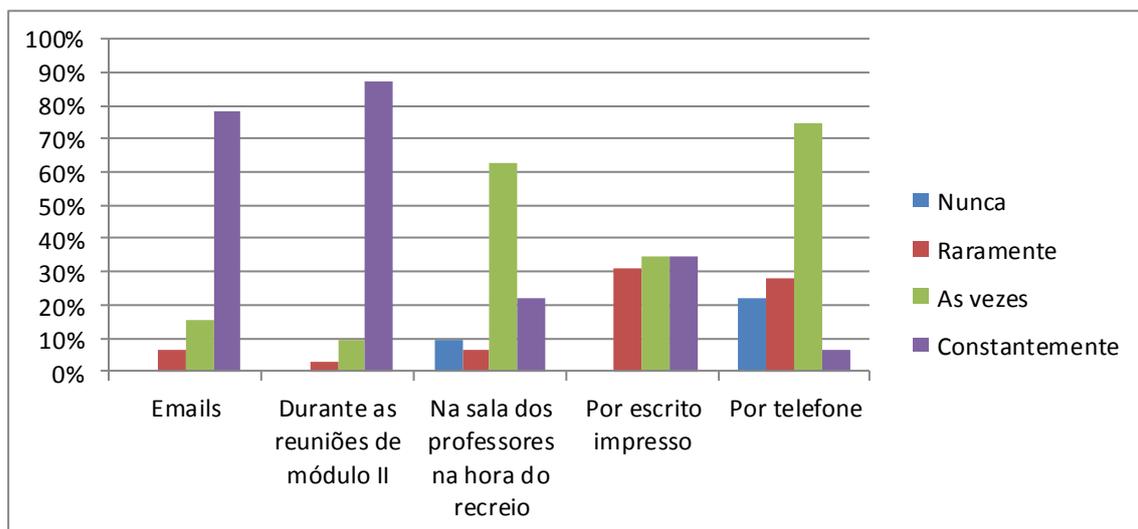


Figura 12: Formas de transmissão da comunicação da SEE/SRE para os profissionais  
 Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário aplicado aos profissionais da E. E. José Américo Barbosa

A transmissão e discussão das informações nas escolas passa pela gestão administrativa, gestão de pessoas, gestão do cotidiano escolar e interfere diretamente no clima organizacional positivo das escolas. Além disso, um bom

diálogo e troca de ideias tornam os projetos mais participativos e com compromisso de todos na busca da qualidade da aprendizagem dos alunos. Luck (2009, p. 21) afirma: “Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso.” O canal de comunicação configura-se como uma estratégia de comunicação gerencial, e um processo que dá ênfase à cidadania. No momento em que a equipe gestora se compromete a dar transparência às informações recebidas, a ação ganha em eficiência e credibilidade e devem ser considerados a busca de uma educação de qualidade em relacionamentos que sejam pautados na participação e democracia.

Assim, observa-se que a liderança relacional exercida pela equipe gestora demonstra que todos recebem as informações de forma efetiva, com diálogo e troca de reciprocidades. Conforme Lück (2009, p. 134):

A responsabilidade do diretor escolar pela gestão da escola representa a responsabilidade pela qualidade do processo e, portanto, pela rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sociais de natureza educacional e produtivos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Nos questionários aplicados aos pais dos alunos, foi perguntado como lhes são repassadas as informações da escola e, da amostra dos 71 pais/responsáveis, 71 deles responderam que são enviados bilhetes e, nas outras alternativas, 17 disseram que também recebem telefonemas e 3 que ainda recebem informações nas reuniões. Já os seus filhos, alunos da escola, quando questionados sobre a forma mais utilizada para a transmissão de informações responderam conforme demonstrado na figura 13.

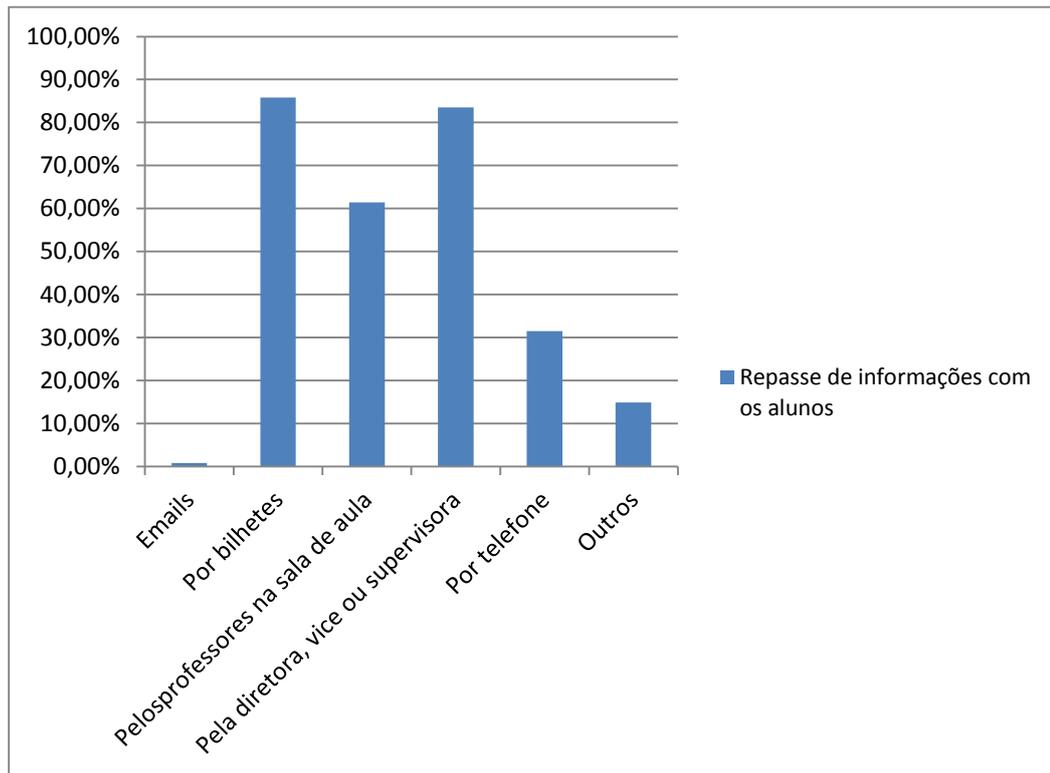


Figura 13: Repasse de informações dadas aos alunos da E. E. José A. Barbosa  
 Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário dos alunos da E. E. José Américo Barbosa

Dentre as respostas marcadas como outras formas de comunicação, os alunos citaram o perfil particular do *facebook* de cada um, por meio do que trocam informações da escola entre si. Nessa análise das respostas dos alunos pode-se perceber também que a equipe gestora também frequenta a sala de aula para repassar informações e conversar diretamente com os alunos.

#### 2.3.1.4 Clima Organizacional da Escola

Na análise nos questionários das assertivas que se referiam ao clima organizacional da escola detectou-se que, para os demais profissionais da escola, quando questionados sobre a relação da escola com os pais dos alunos, ninguém considerou ruim ou péssima, podendo assim constatar que a relação deles é positiva no ambiente escolar .

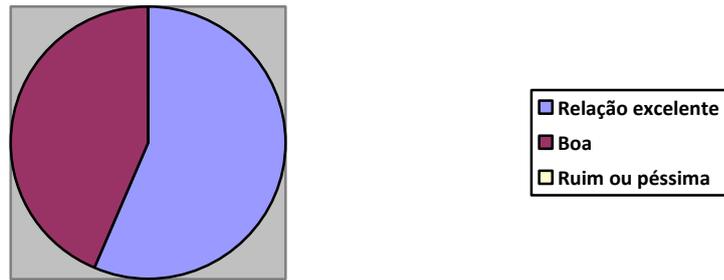


Figura 14: Relacionamento dos pais de alunos com a E. E. José Américo Barbosa

Fonte: Elaboração da autora a partir do questionário dos pais da escola

Segundo Paro (1986, p.166, citado por POLON, 2009, p. 151), o clima amistoso é essencial no processo de mudanças da escola:

Seria preciso, ao administrador escolar não “autorizar”, mas “criar” em conjunto com esses setores, as condições concretas capazes de levar a todos a participação e ao desejo de mudança, num clima “amistoso”, visando “proporcionar melhores condições de vida à classe trabalhadora”.

Detectou-se, na observação da escola estudada, que as ações são desenvolvidas em um ambiente escolar agradável. Conforme destaca Lück (2009, p. 20), “A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula”. Quando questionamos a equipe gestora a que ela atribuía o clima favorável entre os funcionários, tivemos alguns depoimentos como:

Atribuo à mediação de conflitos. Empregamos a cultura da mediação de conflitos, ouvir, entender a limitação do outro, dar o que ele tem de forte, não dar o que ele tem de fraco, faz com que todos envolvam e têm mais amor no que está fazendo. [...] Os professores sentem-se acolhidos. Vai fluindo. Eu e Cássia (vice-diretora) temos a percepção juntas, pensamos, conversamos, levamos o tema para reunião aos poucos, até chegar na pessoa, sem falar diretamente, que as aulas não estão funcionando. Aí acontece. Vejo movimento na sala de aula, vou lá e começo a trabalhar a mediação de conflito com as duas partes. [...] estudamos nos módulos que o grupo fortalece, conversamos separado só quando precisa. Qualquer horário. Conversamos até baixar a guarda e volta outro aluno para a sala de aula. Alguns acontece, outros precisa ser outra pessoa conversar. Tentar sem ferir. A minha filosofia enquanto diretora é que aumentar salário, ninguém pode, mas proporcionar ambiente de trabalho tranquilo. Vir satisfeito para a escola. O processo vai fluindo. É almejado que a paz e satisfação estejam presentes. Temos problemas, mas vamos resolvendo aos poucos, sem ser de forma brusca. O tempo todo chegamos perto, até acreditar que sempre estamos acompanhando. Não adianta brigar. Passa a acreditar com conversas[...] (depoimento da Diretora,2013).

Percebo que temos a relação interpessoal boa. Infelizmente não conseguimos 100% a forma de pensar das pessoas, o professor novo até adaptar... Contagia o gostar do que faz, conversamos informalmente. É a forma de falar. Acreditamos em convencer pelo argumento do que com a imposição (Vice-Diretora da Escola Estadual José Américo Barbosa, 2013).

Atribuo ao trabalho de gestão. É a forma de conduzir a escola. A forma de passar as coisas. O jeito de falar, de comunicar, de levar com seriedade. Você trabalha mais satisfeito (Especialista da Escola Estadual José Américo Barbosa, 2013).

Essas percepções da equipe de gestão são fundamentais para continuarem a acreditar na importância de ações, favoreçam um ambiente escolar, propicie a organização, orientação administrativa e pedagógica, almejem alunos cidadãos, respeitem aos outros na sociedade. De acordo com Lück (2009, p.18), “Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola”. Diante disso, analisou-se as respostas dos questionários sobre as relações interpessoais na escola reunindo a opinião dos alunos, pais e profissionais.

Percebeu-se que ninguém considerou as relações como ruins, 6,8% considerou razoável, 43,1% boa e 50,1% excelente. A escola parece ir bem nesse quesito, mas ainda pode melhorar.

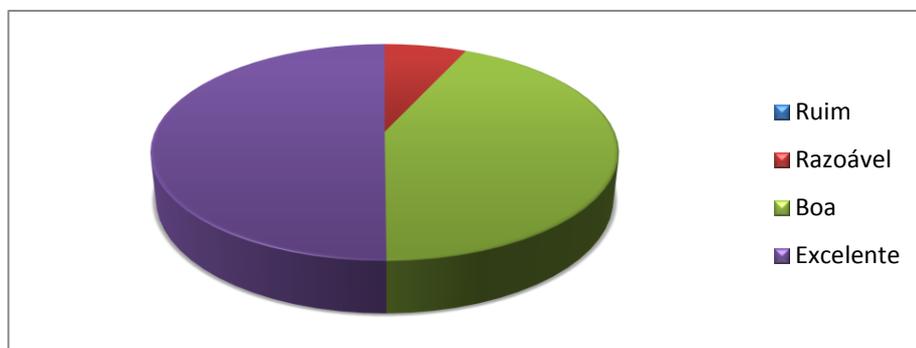


Figura 15: Relação interpessoal na escola  
Fonte: elaboração da autora com dados dos questionários.

Em relação aos aspectos das relações interpessoais que podem ser melhorados, os profissionais da escola apresentaram as seguintes percepções:

Tabela 22: Quais os fatores que mais têm impactado o clima organizacional?

ASSERTIVA	GRAU DE CONCORDÂNCIA									
	0		1		2		3		4	
a) ao tipo de gestão da escola	2	6,2%	2	6,2%	2	6,2%	7	21,8%	19	59,4%
b) motivos individuais	1	3,1%	6	18,7%	9	28,1%	10	31,2%	6	18,7%
c) mediação de conflitos	1	3,1%	1	3,1%	4	12,5%	9	28,1%	17	53,1%
d) ações da equipe gestora	0		2	6,2%	2	6,2%	10	31,2%	18	56,2%
e) comunicação participativa					4	12,5%	12	37,5%	16	50%

Legenda: 0 – Não existe na escola; 1, 2 e 3 – presente com grau menos intenso na escola; 4 – está presente fortemente na escola

Fonte: elaboração da autora com dados dos questionários.

Para os profissionais da escola, somente a assertiva “b” – motivos pessoais – não atingiu a média acima de 50% no grau de concordância 4, fato esse que não contradiz as marcações nas outras em que os fatores que mais têm impactado o clima organizacional de forma positiva pressupõe práticas de ação da gestão de forma participativa que preocupa com o coletivo e não apenas com motivos individuais.

Conforme registrado na descrição dos projetos da escola, o relacionamento interpessoal positivo é uma preocupação constante nas suas práticas de gestão, mas que precisa de ações mais constantes para atinja um maior grau de concordância para todos.

[...] o relacionamento interpessoal para nossa escola representa o foco da organização institucional, pois para gerir equipes, administrar conflitos, criar um clima organizacional favorável e motivador, administrar processos de mudanças constituem competências fundamentais para um ambiente harmonioso e favorável para o aprendizado (ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA, 2014, registro do projeto “uma escola de sucesso” s/p) .

É importante que, no trabalho de gestão, a comunicação interpessoal ou interinstitucional seja eficiente. “O centro organizador de toda enunciação, de toda expressão, não é interior; está situado no meio social que envolve o indivíduo” (BAKHTIN, 1986, p.121), ou seja, a aprendizagem pode ser entendida como a interação do organismo com o ambiente no qual o indivíduo se encontra inserido.

A comunicação interna pode despertar rumores, fofocas e conflitos provocados pela retransmissão de comunicados fornecidos apenas para alguns colaboradores; informação importante acaba “vazando”, e gera ações negativas dos docentes e funcionários. A forma de comunicar uma ação de dirigente faz ou não a

pessoa falar bem da organização e conseqüentemente alcançar um clima organizacional mais positivo.

### 2.3.1.5 Gestão dos resultados

A gestão dos resultados para Machado (2013) está contemplada no Planejamento estratégico.

No nível do planejamento estratégico, realizar as análises do ambiente externo e do ambiente interno da organização, identificar os fatores críticos de sucesso da organização (os problemas que poderão influenciar negativamente a eficácia da organização), definir prioridades, objetivos (resultados esperados no longo prazo), diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho e, ainda, determinar os meios de monitoramento e controle dos resultados. No caso das escolas, o planejamento estratégico deve considerar como ponto de partida de todo o processo as diretrizes estratégicas e políticas determinadas no âmbito das redes de ensino.(MACHADO, 2013, p. 3).

Na análise da percepção da equipe gestora sobre os resultados das avaliações externas alcançados pela escola, foi detectado o reconhecimento e forte relação com a importância do trabalho dos professores. A especialista e a secretária (depoimentos na entrevista, 2013) disseram que os bons resultados se dão pelo trabalho do professor, pela metodologia utilizada, pelo trabalho em grupo e dedicação de todos. A especialista ainda ressaltou que:

O trabalho conjunto é intensivo; Nas disciplinas de Português e matemática estudam os boletins pedagógicos; Os grupos de professores são bons e dedicados; Nas avaliações externas, em matemática a participação nas olimpíadas tem auxiliado muito com a coordenação da professora Alaíde; Nossa maior deficiência tem sido em leitura; No PAAE o 6º ano liderou na disciplina de Português. A comprovação dos resultados é que na Prova Brasil e no SIMAVE foram os mesmos resultados, temos “responsabilidade”. (depoimento da especialista, 2013)

Foi perguntado aos alunos e profissionais a que eles atribuíam os bons resultados da escola, podendo inclusive ser marcada mais de uma opção e obteve-se o resultado, demonstrado na figura 14. Mais uma vez, o trabalho individual é colocado em último lugar nas práticas de gestão da escola, tanto para os profissionais como para os alunos, preponderando nos dois como mais intenso e importante, o trabalho coletivo de toda a escola:

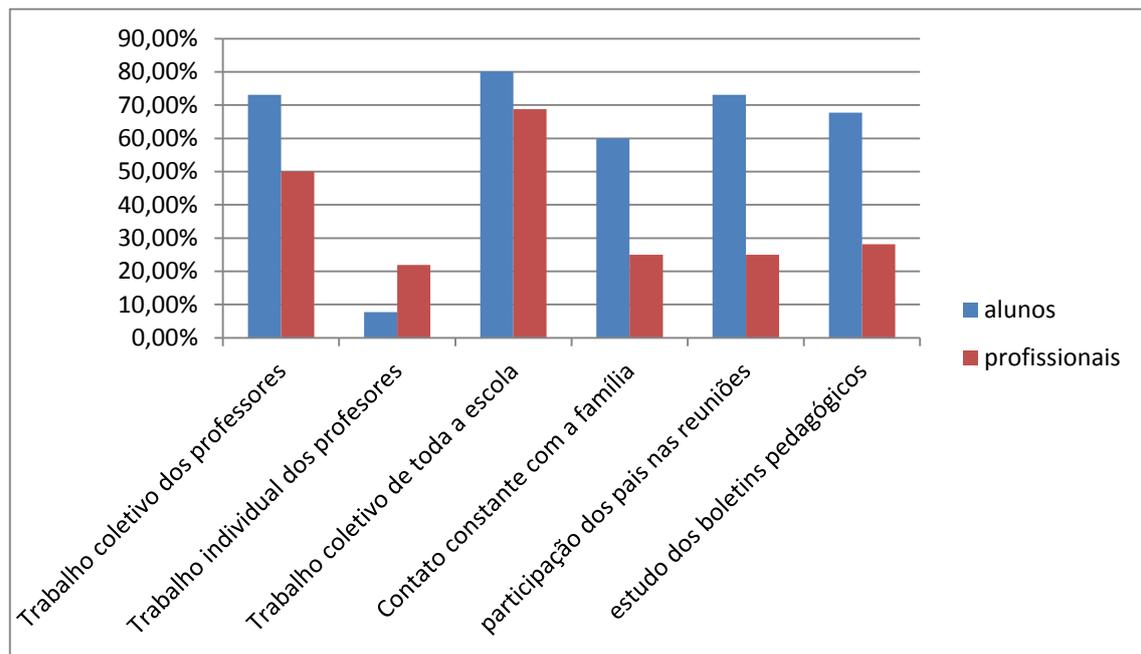


Figura 16: Percepção dos alunos e profissionais sobre os fatores que mais influenciam nos resultados das avaliações externas da E. E. José Américo Barbosa

Fonte: elaborado com base nos questionários da pesquisa

Ainda analisando as respostas dos profissionais quanto aos processos de gestão da escola que mais influenciaram nos seus resultados, unindo o grau de concordância entre 3 e 4, observa-se na tabela 23 da maior para a menor importância:

Tabela 23: Processos de gestão que mais influenciaram nos resultados da escola.  
PRÁTICAS DE GESTÃO

PRÁTICAS DE GESTÃO	%
Provimento de meios de recuperação dos alunos Comunicação com os pais sobre a frequência e rendimento dos alunos Elaboração e execução da proposta pedagógica da escola Administração do pessoal e recursos	100,0%
Cumprimento dos dias letivos e carga horária anual das aulas Comunicação com as autoridades competentes da frequência dos alunos e articulação com a comunidade	96,8%
Acompanhar a entrada e saída dos alunos Atender aos pedidos dos professores (reprodução de fichas, equipamentos, materiais)	93,8%
Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores Orientar a produção do planejamento escolar: conteúdos a Priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação;	93,5%
Elaborar relatórios, atas, mapas de notas, etc	87,5%
Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas	78,0%

Fonte: elaboração da autora com dados dos questionários da pesquisa.

Todas as ações da tabela 23 tiveram alto grau de concordância, acima de 70% com maior intensidade o que infere-se que todas são importantes para alcançar melhores resultados na escola e que as práticas que vieram em primeiros lugares tinham enfoque da gestão pedagógica no processo de aprendizagem dos alunos.

#### 2.3.1.6 Parcerias firmadas

Outra prática evidenciada da equipe gestora da escola foi a procura de parcerias na comunidade escolar para o desenvolvimento do trabalho cotidiano. De acordo com Paro (2001, p. 27), existe a necessidade de a escola se aproximar da comunidade, pois “Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?”.

Segundo a diretora são realizadas parcerias na escola e que o trabalho envolve a comunidade. Quando questionou-se a equipe se possuía parceria com alguma instituição externa, foram obtidos os seguintes depoimentos:

Tinha com o PET, mas acabou. Usamos a quadra municipal. Tem palestras com a nutricionista, dentista, enfermeira. Tem o transporte dos alunos pela prefeitura; Nas festas do estudante e do carnaval são só os alunos, mas na festa junina envolvemos toda a comunidade. (depoimento da Vice Diretora, 2013)

Tínhamos, até o mês de julho deste ano [2014], uma parceria com o Projeto PET da Prefeitura disponibilizando um professor que contribuía com atividades artísticas nas turmas do PROETI, contribuía com a merenda, mas mudaram para a Secretaria da Ação Social e acabou. Usamos a quadra da Escola Municipal Guilhermina. Na Páscoa, usamos a igreja com agendamento da missa específica, com convite para alunos e comunidade escolar. Tem a comemoração da festa de Santo Antônio, padroeiro da cidade, que acontece na praça, que a comunidade toda participa; mandam brindes para o leilão, fazemos uma carta para o padre, muitos dos funcionários da escola são membros de pastorais católicas e divulgam a festa. A Igreja Batista faz doações. Entregamos o convite para os pais que interessarem no auditório. Temos também parceria com o Conselho Tutelar; chamamos para participação nos eventos, suporte junto com atendimentos aos pais, palestras, informações. Pedem vagas ( depoimento da Diretora, 2013)

Parceria do PET; COPASA com palestras; EMATER com o projeto de sustentabilidade; Prefeitura como JEMG e a quadra municipal; As igrejas com os valores humanos; instituições superiores, com o curso de biologia da EJA; a Secretaria da Saúde, com consultas, palestras de enfermeiras no PROETI, campanha da AIDS (depoimento da Especialista, 2013).

Perguntou-se também aos profissionais da escola sobre a existência de parcerias e somente um deles disse que não existia; todos os outros afirmaram que existiam várias parcerias, marcando várias delas, conforme observado na figura 17:

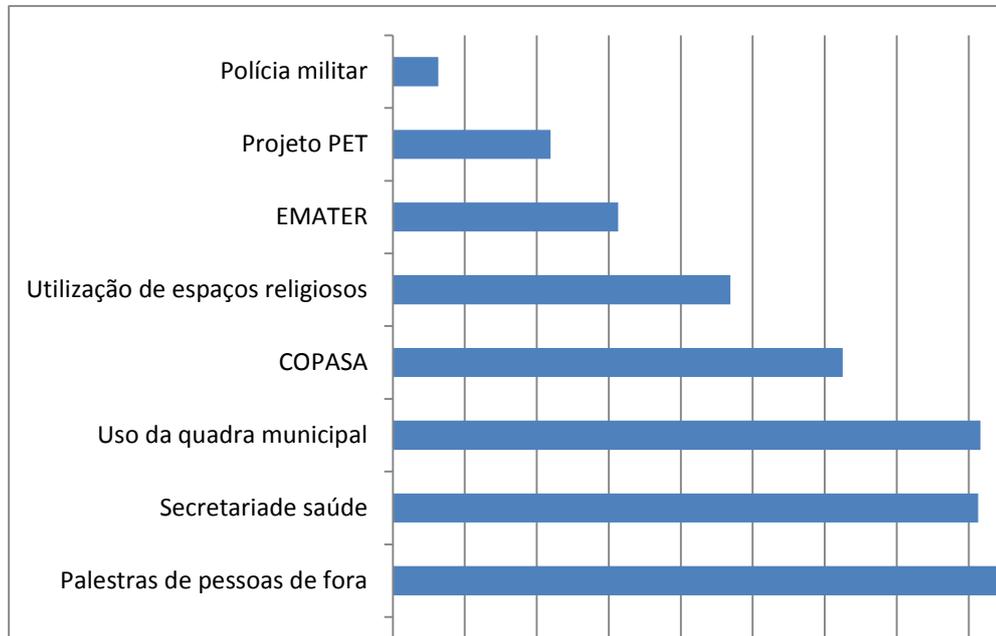


Figura 17: Parcerias mais conhecidas pelos profissionais da escola  
Fonte: elaborado com os dados dos questionários da pesquisa.

Para finalizar o conjunto de análises das primeiras questões que buscavam a identificação da visão sistêmica da escola em suas práticas de gestão, perguntou-se “Em que medida você considera que o contexto social e político influenciam nas ações da escola?”. Seguem algumas das respostas obtidas.

Tem que ter um relacionamento com ponderação. Tudo que é solicitado pela Prefeitura, as portas estão abertas. Optamos por uma neutralidade política com os partidos. A prefeitura ajuda com ônibus dos alunos, disponibiliza a quadra da escola municipal vizinha, o relacionamento amigável ajuda e tanto na escola. (depoimento da Diretora, 2013)

Sim, influencia. Recebemos alunos sem alfabetizar. É um problema político-social (depoimento da Especialista, 2013)

Tem o empenho do professor além da sala de aula, é tão natural que não sei dizer o que é, é o estímulo, a escola é aberta, é apoio... (depoimento da Especialista, 2013)

Nessa questão percebem-se duas concepções de política: a primeira, com uma certa ponderação nas respostas em relação a partidos e neutralidade, e a outra, que entende a política de forma mais ampla, com relação às práticas cotidianas sociais e a não alfabetização.

As parcerias mobilizam a comunidade e são importantes para o desenvolvimento da escola.

### 2.3.1.7 Competências dos gestores

Passando à análise para o âmbito da gestão estratégica, com o objetivo de verificar se a equipe gestora utiliza o pensamento estratégico, com prioridades a partir da realidade da escola, fizemos outro percurso de reflexão teórica sobre quais são as competências que se esperam dos gestores, na busca pela escola participativa e autônoma.

O foco foi na formação dos alunos, como cidadãos autônomos, críticos e participativos, em prol do processo de ensino aprendizagem de qualidade. São várias as competências exigidas dos gestores, especialmente do diretor. Podem-se observar algumas delas no quadro 07:

Quadro 7: Dimensões da gestão escolar e as competências do gestor

Dimensões da gestão escolar	<b>COMPETÊNCIAS ESPERADAS DOS GESTORES</b>
Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social.</li> <li>2. Busca fundamentos, princípios e diretrizes educacionais.</li> <li>3. Promove o sentido de visão social.</li> <li>4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais.</li> <li>5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência.</li> <li>6. Promove o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino.</li> <li>7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, segundo uma perspectiva interativa e integradora.</li> <li>8. Adota uma visão abrangente de escola, uma orientação interativa, mobilizadora das competências dos participantes e da comunidade escolar.</li> </ol>
Planejamento e organização do trabalho escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Estabelece a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas.</li> <li>10. Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento.</li> <li>11. Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico.</li> <li>12. Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores.</li> <li>13. Promove o delineamento de visão, missão e valores e a sua tradução em planos específicos de ação, de organização e modo de fazer das diferentes áreas.</li> <li>14. Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios para a elaboração de melhorias.</li> <li>15. Estabelece o alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação na escola</li> <li>16. Reforça e orienta a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano.</li> </ol>

<p>Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional</p>	<p><b>17.</b> Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados.</p> <p><b>18.</b> Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, .</p> <p><b>19.</b> Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações.</p> <p><b>20.</b> 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.</p> <p><b>21.</b> Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola.</p> <p><b>22.</b> Cria sistema de integração de resultados agregando os dados e informações sobre o desempenho escolar e processos, em estreita relação com seus planos de ação.</p> <p><b>23.</b> Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar.</p> <p><b>24.</b> Delineia um plano de monitoramento e avaliação abrangente.</p> <p><b>25.</b> Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados, como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.</p>
<p>Gestão de resultados educacionais</p>	<p><b>26.</b> Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.</p> <p><b>27.</b> Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária sua melhoria.</p> <p><b>28.</b> Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial.</p> <p><b>29.</b> Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional e estabelece metas para a sua melhoria.</p> <p><b>30.</b> Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.</p> <p><b>31.</b> Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola e condições para superar essas diferenças.</p> <p><b>32.</b> Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.</p> <p><b>33.</b> Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados.</p>
<p>Gestão democrática e participativa</p>	<p><b>34.</b> Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil</p> <p><b>35.</b> Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum e valores da escola.</p> <p><b>36.</b> Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.</p> <p><b>37.</b> Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.</p> <p><b>38.</b> Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares e melhoria da escola.</p> <p><b>39.</b> Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.</p> <p><b>40.</b> Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.</p> <p><b>41.</b> Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da identidade da escola.</p> <p><b>42.</b> 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.</p>

Gestão de pessoas	<p>43. 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.</p> <p>44. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola.</p> <p>45. Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.</p> <p>46. Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente.</p> <p>47. Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado.</p> <p>48. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.</p> <p>49. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação.</p> <p>50. Cria rede interna e externa de interação e colaboração.</p> <p>51. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo Sócio educacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências.</p>
Gestão pedagógica	<p>52. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola.</p> <p>53. Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.</p> <p>54. Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios.</p> <p>55. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva.</p> <p>56. Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as DCNs e os PCNs.</p> <p>57. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização do currículo escolar com a realidade.</p> <p>58. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.</p> <p>59. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas, formulando e introduzindo perspectivas de superação.</p> <p>60. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente.</p> <p>61. Articula as atividades extras sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de forma integrada.</p> <p>62. Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais.</p> <p>63. Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem.</p>

Gestão administrativa	<p>64. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros.</p> <p>65. Promove a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação.</p> <p>66. Assegura a constituição, de forma permanente, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio.</p> <p>67. Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais.</p> <p>68. Promove a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis, para a realização do trabalho pedagógico, mediante planejamento sistemático.</p> <p>69. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96).</p> <p>70. Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos.</p> <p>71. Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.</p> <p>72. 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.</p> <p>73. Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria da escola.</p> <p>74. Cria uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, espaços, equipamentos e materiais.</p>
Gestão do clima e cultura escolar	<p>75. 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.</p> <p>76. Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios.</p> <p>77. Identifica e compreende os preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais</p> <p>78. Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional.</p> <p>79. Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos</p> <p>80. Estabelece um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo.</p> <p>81. Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas.</p>
Gestão do cotidiano escolar	<p>82. 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.,</p> <p>83. Promove a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais.</p> <p>84. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente.</p> <p>85. Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio;</p> <p>86. Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar.</p> <p>87. Incorpora a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC).</p> <p>88. Assegura as rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar.</p> <p>89. Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários, providenciando de pronto as correções necessárias.</p> <p>90. Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aula sem momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais.</p>

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados de Lück, 2009.

Para desenvolvimento da qualidade de ensino é fundamental estimular o desenvolvimento de competências dos gestores para a liderança na escola voltados

para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. O interesse pela contínua formação subsidia-se na concepção de educação que os gestores têm, conscientes de sua importância na escola buscam estar atualizados sobre a sua profissão. Lück afirma:

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LÜCK, 2009, p.15).

Ao ser questionada sobre o que embasava seu método de trabalho, a Diretora da escola respondeu:

Minha opção de trabalho, minha filosofia é um conjunto de coisas, pessoal, que vem da aprendizagem com o meu pai que sempre questionou muito as coisas, sempre foi muito organizado e considero profissional quando busco capacitações, cursos emergenciais e agora estou tentando o mestrado oferecido pelo Estado (depoimento da Diretora, 2013).

Detecta-se nesse depoimento que a Diretora da escola estudada tem uma preocupação com a sua formação contínua para subsidiar o seu trabalho e que esse pensamento faz parte da cultura da sua família.

É notório o grande número de ações que se esperam dos gestores e em especial do diretor, questionamos a equipe gestora se definia ações prioritárias, ao que responderam:

Fazer uma coisa de cada vez. Dar foco. As avaliações, as olimpíadas, PAAE, SIMAVE, já são exigidas prioridades pelas políticas públicas. Atribuo funções e consulto tudo, mas não faço nada, não tenho como fazer o serviço de todos, tenho é que monitorar, sentar para fazer não é papel do diretor. Acompanho todos, passo para ouvir. Atenção é importante. Tenho ajuda também da assistência social e agente de saúde na escola (depoimento da Diretora, 2013)

O pedagógico (depoimento da Vice-Diretora, 2013)

Aprendizagem do aluno. O foco no aluno. Prepara o terreno para atingir o resultado (depoimento da Especialista, 2013)

Sim. O aprendizado dos alunos. (depoimento da Secretária, 2013)

Observa-se nesse conjunto de respostas que a prioridade dessa gestão é desenvolver práticas pedagógicas em função da melhoria qualitativa da aprendizagem dos alunos identificando aqui indícios da Liderança pedagógica como essencial, como discutido por Polon (2009).

A dissertação tem indicado que a gestão de uma escola depende muito do perfil da equipe, principalmente do diretor. Na questão sobre a identificação de características presentes na Diretora dessa escola, os profissionais marcaram na maioria das opções ela possui bastante ou possui de forma razoável, sendo muito poucas as outras marcações nesse sentido, representados na tabela 24:

Tabela 24: Características da diretora da E. E. José Américo Barbosa

<b>ASSERTIVA</b>	<b>não possui de forma significativa</b>	<b>possui pouco</b>	<b>possui de forma razoável</b>	<b>possui bastante</b>
a) aceita desafios			5	27
b) gosta do trabalho na educação			4	28
c) auto confiança			3	29
d) iniciativa			5	27
e) Autocontrole			5	27
f) Inteligência social			6	26
g) Comprometimento	1		2	29
h) Dedicação		1	1	30
i) Maturidade psicológica e social	1	1	2	28
j) Determinação			4	28
k) Motivação		1	4	27
l) Empatia	1	2	3	25
m) Ousadia		1	10	21
n) Empreendedorismo		2	9	21
o) Perseverança		2	2	28
p) Entusiasmo	1		3	28
q) Persistência		1	1	30
r) espírito de equipe			8	24
s) Proatividade			5	27
t) expectativas elevadas			5	27
u) flexibilidade		3	7	22
v) resiliência	1	3	10	16
w) tolerância à crise	1	3	6	22

Fonte: elaboração da autora com dados dos questionários

Pode-se constatar pelos dados da tabela 24, na opinião da maioria dos profissionais, a diretora da escola possui características importantes para a atuação de um gestor.

Analizamos também a questão que tratava das características presentes da Escola Estadual José Américo Barbosa possui, indicando de “1” a “4” do grau de menos para mais importância, para cada fator, na visão dos pais dos alunos:

Tabela 25: Percepção dos pais sobre as características da escola

ASSERTIVA	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) Objetivos e visão compartilhada de todos, colaborativos	2	5	15	23	20
b) ambiente favorável à aprendizagem		3	5	30	27
c) objetivos de ensino claros, com aulas bem estruturadas		4	11	27	27
d) altas expectativas no desempenho dos alunos		4	9	26	28
e) monitoramento do progresso dos alunos		3	8	31	24
f) assegura os direitos e responsabilidades dos alunos	1	3	8	26	28
g) parceria da escola com a família, com envolvimento na aprendizagem dos filhos		3	7	12	47

Fonte: elaboração da autora

Já os profissionais da escola consideraram que as características da escola não houve nenhuma marcação da falta de presença das características na escola de forma significativa, apenas 3 marcações que possui pouco em objetivos claros, incentivo positivo e clareza na avaliação de desempenho. O restante que representa a maioria marcou entre existir de forma razoável ou bastante as características na escola apresentadas na tabela 26:

Tabela 26: Percepção dos profissionais sobre as características da escola

ASSERTIVA	não possui de forma significativa	possui pouco	possui de forma razoável	possui bastante
a) A equipe gestora possui liderança participativa			3	29
b) Existem objetivos e visão compartilhada de todos, com propósitos colaborativos			7	25
c) O ambiente favorável à aprendizagem			4	26
d) concentração no ensino e aprendizagem, foco no desempenho			7	25
e) objetivos de ensino claros, com aulas bem estruturadas		1	7	24
f) altas expectativas por parte dos gestores			3	29
g) incentivo positivo, com feedback das ações		1	4	16
h) monitoramento do progresso dos alunos			7	24
i) avaliação de desempenho dos funcionários com clareza e suporte para o crescimento		1	6	25
j) assegura os direitos e responsabilidades dos alunos			5	27
k) parceria da escola com a família, com envolvimento na aprendizagem dos filhos			9	23
l) organização orientada à aprendizagem			5	26

Fonte: elaboração com dados dos questionários

A diretora referiu-se também à importância de delegar funções e monitorar as ações de todos. Quando a equipe gestora foi questionada sobre “como são delegadas as funções entre os funcionários?”, as respostas foram as seguintes:

Reuniões com os setores. Colocamos as atividades para as pessoas escolherem livremente ou determinar com liberdade para trocas entre si. Diversifica as tarefas. (depoimento da Especialista, 2013)

Todos fazem um pouco de tudo, menos a folha de pagamento e financeiro, que é somente o designado para financeiro (Secretária, 2013)

No administrativo, primeiro sempre levando em consideração o perfil. Ninguém pode ser detentor do serviço sozinho. O serviço de pasta funcional todos sabem. Pagamento não, são responsáveis específicos. Para os professores, tento o máximo evitar comparações. É chato, constrangedor comparar. Não uso a avaliação de desempenho como punição para pegar as turmas, dividimos para todos. A nota menor de alguns, não é porque não dá conta do trabalho, todos têm conhecimento, geralmente é por causa do relacionamento. Reunimos com os professores, mostramos o perfil dos alunos e pais, recomendamos a turma pelo perfil do professor. Depois tem uma conversa com a vice-diretora pedagógica para decisão final. Há três anos, o currículo da escola no plano curricular sempre priorizou a maior quantidade de aulas para português e matemática. Está faltando conhecimento das outras áreas para os alunos. Precisamos repensar isso. (Diretora, 2013)

Os profissionais da escola posicionaram-se sobre a principal forma de distribuição das atividades entre si. A minoria acha que a decisão é tomada apenas pela equipe gestora, conforme observa-se na tabela 28.

Tabela 27: Fatores que Influenciam na distribuição de atividades dos profissionais

<b>ASSERTIVA</b>	<b>não influencia</b>	<b>influenciam pouco</b>	<b>possui bastante</b>
Decisão em conjunto	0%	15,6%	84,45%
Consideração do perfil individual	0%	28,1%	71,9%
Decisão feita apenas pela equipe gestora	31,2%	53,1%	15,6%

Fonte: elaboração com dados dos questionários

Assim, percebe-se que as atividades executadas são distribuídas de forma participativa junto com a direção da escola, considerando as habilidades e preferências de cada um, mas sem perder a forte liderança da equipe gestora.

### 2.3.1.8 Liderança pedagógica

A liderança pedagógica, descrita por Polon (2009), está intimamente ligada à prioridade da gestão pedagógica, que envolve todas as ações voltadas para o

processo de ensino e aprendizagem da práxis pedagógica, dentro das salas de aula e fora delas. Assim ultrapassa-se os limites dos muros escolares, na medida em que os alunos ali formados são expostos à discussão de conceitos, valores e procedimentos que farão a diferença na construção de conhecimentos e de cidadania política e social.

Considera-se que a gestão pedagógica se dá no campo da reflexão e da ação curricular, que, conforme Sacristám (1998 apud POLON, 2009 p. 21):

Constitui-se numa realidade muito bem estabelecida através de comportamentos didáticos, políticos, administrativos, econômicos e outros, através dos quais se encobrem muitos pressupostos, teorias parciais, esquemas de racionalidade, crenças e valores.

Na busca de indícios de preocupação com a gestão pedagógica, percebeu-se sua constatação em alguns aspectos que referiam-se às seguintes ações: visitas em salas de aula, participação da equipe gestora nas reuniões de planejamentos das ações pedagógicas, desenvolvimentos de projetos participativos, realização de festas comemorativas contextualizadas com os conhecimentos desenvolvidos em sala de aula, incentivo aos alunos na participação de olimpíadas brasileiras, atividades de recuperação das dificuldades dos alunos, valorização da participação nas avaliações externas e divulgação dos resultados para a comunidade, dentre outras.

Essas ações e preocupações ficam evidenciadas nos questionários respondidos pelos profissionais e alunos da escola e em pequenas atitudes, como a visita da equipe gestora à sala de aula:

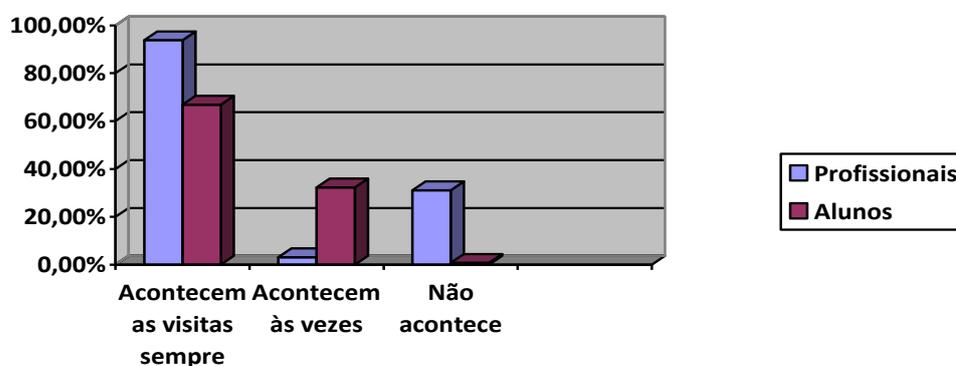


Figura 18: Frequência de realização de visitas da equipe gestora à sala de aula  
Fonte: elaborado com os dados dos questionários dos profissionais e alunos.

Desse modo, não há dúvida de que as visitas acontecem com frequência e ainda contam com o *feedback* das observações das aulas, segundo 87,5% dos funcionários, 9,4% que as vezes, e 3,1% que isso não acontece.

Outro fator considerado como prioridade pedagógica é a capacitação dos docentes. Polon (2009) discorre sobre algumas considerações feitas por Victor Paro para a efetivação de um bom administrador escolar. Para Paro (1986, p. 159 *apud* POLON, 2009, p. 50):

A administração escolar comprometida com a transformação social deveria caminhar no sentido da superação de uma práxis espontânea e uma práxis reflexiva, o que implicaria no desenvolvimento da competência técnica no interior da escola, em especial do corpo docente, que, de posse de um conjunto de conhecimentos, técnicas e habilidades, possibilitassem o oferecimento de um ensino de melhor qualidade a um número maior de alunos. Além disso, salienta o autor, essa instrumentalização técnica do professor deveria se voltar também aos procedimentos administrativos, uma vez que “quanto mais aberta fosse a participação”, mais necessários seriam os conhecimentos, habilidades e técnicas também “administrativas”, já que na perspectiva democrática se aumentava a variedade de número de pessoas envolvidas no processo de gestão escolar.

Na escola estudada constatou-se que as capacitações continuadas dos docentes são realizadas nas reuniões de módulo II, que ocorrem uma vez por semana, às quintas-feiras, com duração de 2 horas, no contra turno dos professores. Em tais reuniões são feitos estudos de textos, discussão de temáticas voltadas ao processo educativo e o planejamento das aulas, com a coordenação das especialistas e vice-diretoras. As reuniões são registradas em atas. Essa prática é prevista na política de organização e funcionamento da SEE/MG. Nos questionários foram verificados e analisados se existe mesmo esse planejamento e como é registrado, sendo obtidos alguns depoimentos. Para a Diretora (depoimento, 2013): “Sim. Tem os registros das atas de reuniões de módulo II”; já a Vice-Diretora (depoimento, 2013) referiu-se às atas como registro: “Tem as atas das reuniões de módulo II” e a especialista (depoimento, 2013) posicionou-se com relação aos cadernos de planejamento “Sim, nos cadernos de planos. Olhamos a adequação dos CBCs. As analistas olham os cadernos, dão sugestões, elogiam.”

No Art. 67 da LDB 9394/96 é previsto assegurar ao profissional o período para o planejamento:

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho (LDB 9394/96).

Fica claro que os planejamentos são feitos durante as reuniões de módulo II, pelos professores e demais profissionais. Conforme os questionários respondidos pelos profissionais da escola, todos responderam que os planejamentos das ações são realizados semanalmente e que, de acordo com 75% desses profissionais, tais planejamentos são registrados em cadernos individuais, enquanto que, para 40,6%, são registrados também em atas coletivas, lembrando que eles podiam marcar mais de uma opção, por isso essas respostas são complementares entre si.

Perguntou-se também se a direção da escola participava dessas reuniões de planejamento e 96,8% dos profissionais da escola responderam que sempre; 3,2% responderam que às vezes, e ninguém marcou a opção que nunca, conforme representado na figura 19:

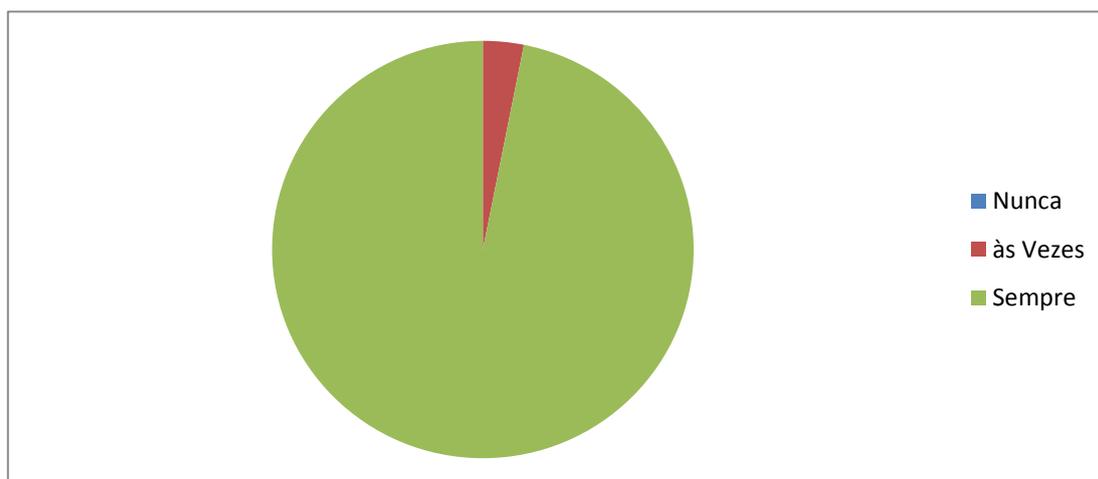


Figura 19: Percepção dos profissionais sobre a participação da direção nas reuniões de planejamentos da E. E. José Américo Barbosa

Fonte: elaboração da autora com dados dos questionários.

Nos planejamentos das atividades pedagógicas destacam-se a elaboração de projetos desenvolvidos, lembrando que alguns deles já foram descritos no Capítulo 1 desta dissertação. Dentre os projetos desenvolvidos na escola, solicitamos que os vários segmentos da instituição marcassem os mais conhecidos e/ou dos que eles participavam, obtendo os resultados representados na figura 20.

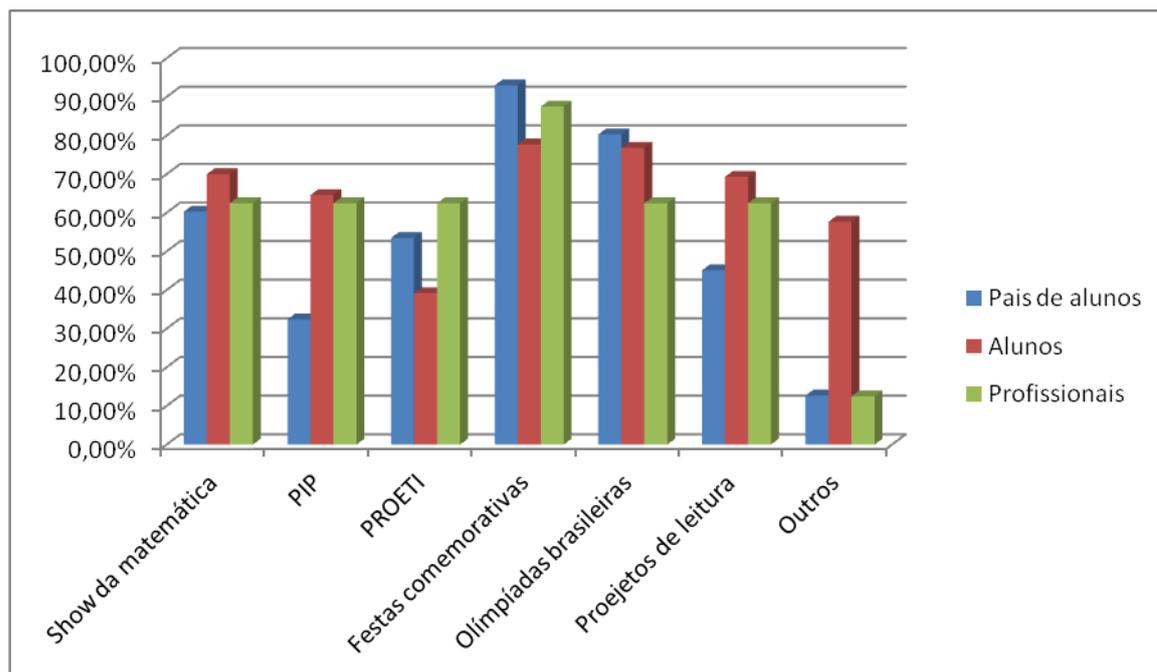


Figura 20: Projetos mais realizados na escola  
 Fonte: elaboração da autora com dados dos questionários

As festas comemorativas destacam-se pela participação de todos, vindo em seguida a participação nas olimpíadas brasileiras, principalmente a de matemática, que tem gerado premiações, nos três últimos anos, de 1º e 2º lugares. Há ainda o show da matemática, os projetos de leitura, o PIP e o PROETI. Além das opções já oferecidas na questão, foram também citados pelos pais e profissionais os projetos do folclore, a feira de ciências, JEMG, gincanas, show de música internacional, Soletrando, Halloween, jogos esportivos internos, Dia da Consciência Negra, Projeto Saúde na Escola e Show de Português, aos quais os alunos acrescentaram: Projeto de Passeios, o campeonato interno do futebol, a palestra sobre cultura e a participação no Colegiado. A participação dos alunos nesses projetos tem contribuído para o avanço dos resultados da escola.

A concepção desses projetos pressupõe o envolvimento de todos os participantes da comunidade escolar, desde a elaboração até à execução e avaliação (aspecto identificado na liderança organizacional), na qual os conteúdos curriculares são contextualizados de acordo com a temática de cada disciplina envolvida em situações reais do cotidiano dos envolvidos (aspecto da liderança pedagógica), buscando soluções conjuntas dos professores com os alunos, a equipe gestora e comunidade escolar (característica da liderança relacional). Segundo Luck (1998, p. 58):

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes.

A escola busca na realização dos projetos a tomada de decisões coletivamente, com a equipe é corresponsável das soluções a serem tomadas, com a definição de objetivos claros a serem seguidos. A diretora afirmou, em entrevista, que mesmo quando organiza ideias específicas leva para discussão nas reuniões semanais.

### 2.3.1.9 Dificuldades Evidenciadas

Quando questionadas sobre dificuldades encontradas no funcionamento da escola, a equipe gestora entrevistada disse que:

O mais difícil é cuidar do relacionamento interpessoal... Vai além do pedagógico, envolve o social. As pessoas cobram da diretora olhar para o lado social. Tem que existir, pois é o que aproxima as pessoas. [...] O pensamento é coletivo. Mas ainda tem aqueles que se esquivam dos combinados e pesam para outros. Ficamos mais de perto com esses. Tem gente que já anda com suas próprias pernas. Outros só com o nosso olhar. Sempre formamos os novos professores (depoimento da Diretora, 2013).

As dificuldades são a clientela mista. A grande diversidade. A disparidade da zona rural e do centro, diferenças sociais. Alguns alunos que brilham, fluem, alguns têm realidades que dificultam, não somos elites (depoimento da Vice-Diretora, 2013).

A indisciplina e a dificuldade de controle de turma. Estudam no módulo 2 os casos. Chamamos os professores e conversamos ou indiretamente levamos as situações para trocas de experiências. Diálogo é a palavra! (depoimento da Especialista, 2013).

Minha dificuldade é pessoal, pois ainda estou aprendendo o serviço. Tem professor de outra escola que completa seu horário aqui que não consegue controlar os alunos na sala (Secretária, 2013).

Observa-se que as dificuldades destacadas foram variadas, dependendo da função de cada uma da equipe, abrangendo desde dificuldades sociais, de relacionamentos interpessoais, pedagógico, das exigências do cotidiano escolar e disciplinares. Embora tenham falado muito em participação coletiva, em dedicação e outras práticas positivas, a escola tem problemas para serem vencidos. Nos questionários foi solicitado aos respondentes que marcassem quando presentes na escola, representados conforme figura 18.

Das opções marcadas pelos profissionais da escola as três mais evidenciados foram: a indisciplina dos alunos, problemas sociais dos alunos e pais e rede física. Nas citação de outras opções apresentaram a ausência dos pais.

Já os alunos apresentaram como as três maiores dificuldades: a indisciplina dos alunos, a rede física do prédio e o relacionamento interpessoal.

Os pais e ou responsáveis consideraram que as opções são dificuldades encontradas na escola, sendo as 3 maiores: a indisciplina dos alunos, colegiado despreparado e problemas sociais da clientela.

Analisando a questão da indisciplina, pergunta-se: Mas como controlar a desordem em classe e resguardar o direito de quem deseja levar a sério seus estudos? Castro (2014, p. 20) responde: “ a solução começa na cabeça dos professores. Se todos entenderem que a bagunça na aula é inaceitável, mudará o clima da escola. Temos de nos livrar dessa bagunça tóxica.” A educação tem sempre se valido dos mecanismos de controle. Se existe uma função manifesta do ensino – a formação/informação do aluno, abrir-lhe acesso ao mundo da cultura sistematizadora e formal há também funções latentes, como a ideológica – a inserção do aluno no mundo da produção, adaptando-se ao seu lugar na máquina. A educação assume, desta maneira, sua atividade de controle social. Assim, é falsa a ideia de que a escola não pode controlar a liberdade dos alunos para evitar a desordem generalizada em sala de aula, em detrimento dos estudiosos (CASTRO, 2014, p. 20).

Detectar essas dificuldades ajuda a entender que a Escola Estadual José Américo Barbosa mesmo obtendo bons resultados no desempenho dos alunos e boas práticas de gestão não é perfeita e possui várias dificuldades que precisam ser cuidadas e observadas na busca de soluções cabíveis, com decisões a serem tomadas em conjunto com a comunidade escolar, num processo participativo. A indisciplina ressaltada na pesquisa é uma das dificuldades que necessitam de um olhar especial pela equipe gestora.

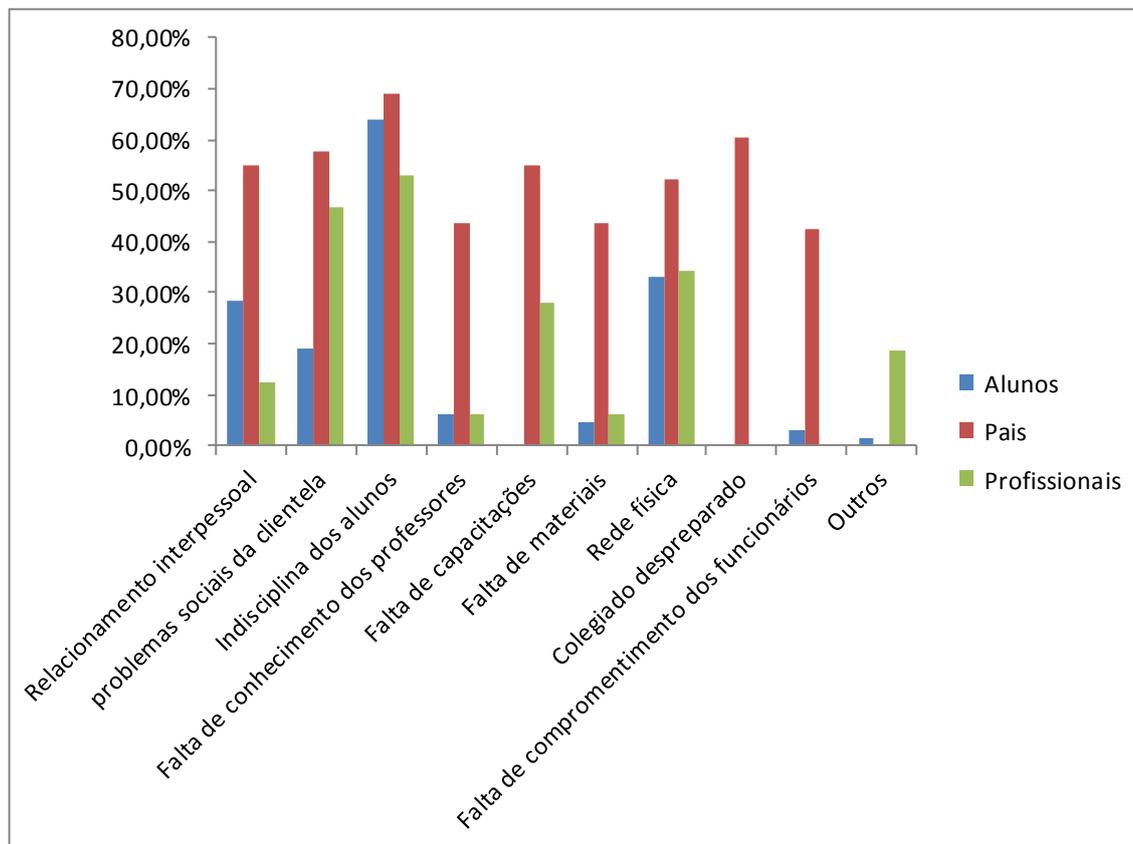


Figura 21: Dificuldades presentes na escola.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos questionários

Observa-se que mesmo obtendo, nos últimos anos, avanços nas práticas de gestão e no desempenho dos alunos, a escola ainda possui várias dificuldades para serem superadas. A forma como essas dificuldades são administradas é que tem feito a diferença na escola, que vem ao longo das análises demonstrando fazer isso de maneira participativa e com inovações na concepção metodológica da aprendizagem. Essa forma de gerir a escola definindo ações prioritárias demonstram a dimensão da gestão estratégica da equipe.

As questões voltadas para a gestão estratégica finalizaram-se com as ações voltadas para as decisões das dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras. Conforme depoimento da diretora em entrevista, a resolução dos problemas baseiam-se em dividir as funções, monitorando todo o processo.

As atividades administrativas ficam com a secretária. Eu cuido mais das disciplinas em sala de aula. Surgiu um problema, começo a estudar o assunto, dados e consequências. Fazemos reuniões, esclarecemos e voltamos para a decisão. A palavra final é do diretor, baseando no pedido coletivo (depoimento da Diretora, 2013).

No que tange às questões financeiras:

No financeiro, não compro nada sem consultar o colegiado. Material sempre tem. Os recursos já vêm específicos nos termos de compromisso com a SRE; o PDDE é a única verba diferente, vem para capital e custeio. Para o PROETI vem recursos para atividades (papelaria, higiene, pedagógico); o professor que vai executar a atividade que especifica o material que compramos. As pessoas que atuam fazem parte do colegiado. A verba da merenda, a Zilda (da cozinha) é que é responsável. (depoimento da Diretora, 2013).

No que tange às questões pedagógicas:

As responsáveis são Cássia (vice), Cleo e Loura (especialistas). A Cássia tem uma visão pedagógica. Todas discutem juntas. Perguntam: Qual é o problema da escola que vai ser enfatizado? É tarefa? A questão vai para a reunião do módulo 2 da semana. A diretora e a vice também participam das reuniões de módulo 2. As reuniões funcionam com 2 horas, todo mundo junto, na quinta-feira, das 17:30 às 19:30. Quem trabalha à noite em outras escolas, não pega os primeiros horários de aula. As outras duas horas são específicas com os professores e especialistas. Faço o quadro de horários junto com as especialistas e monitoramos o cumprimento com as atas feitas pela especialista (depoimento da Diretora, 2013).

Nessas três dimensões de resoluções de problemas, identifica-se a prática de delegação e monitoramento de tarefas. Conforme destaca Lück (2009, p. 23), a gestão escolar está “destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais.” Essas dimensões foram encontradas na Escola Estadual José Américo Barbosa nas práticas de gestão, com forte liderança, envolvimento no planejamento e execução das atividades pedagógicas, acompanhamento efetivo do processo escolar e delegação de atividades, buscando a gestão participativa e democrática.

#### 2.3.1.10 Realizações destacadas na escola

Essa forma de gerir a escola conquistou vários resultados positivos:

O último IDEB (depoimento da vice-diretora, 2013).  
A preferência da escola pelos pais, os professores que realmente querem trabalhar. Quando tem designações, alguns que não gostam de se esforçar nem tentam concorrer à vaga, porque temos fama que trabalhamos muito. Considero os comentários positivos, porque realmente dedicamos (depoimento da Diretora, 2013).

Os resultados. O quadro de servidores participativos. Trabalho coletivo. (depoimento da Especialista, 2013)

Esses depoimentos da equipe gestora coincidem com as opções marcadas sobre as realizações da escola na percepção dos alunos, pais e profissionais que foram representados pela amostragem de cada categoria, conforme a figura 22:

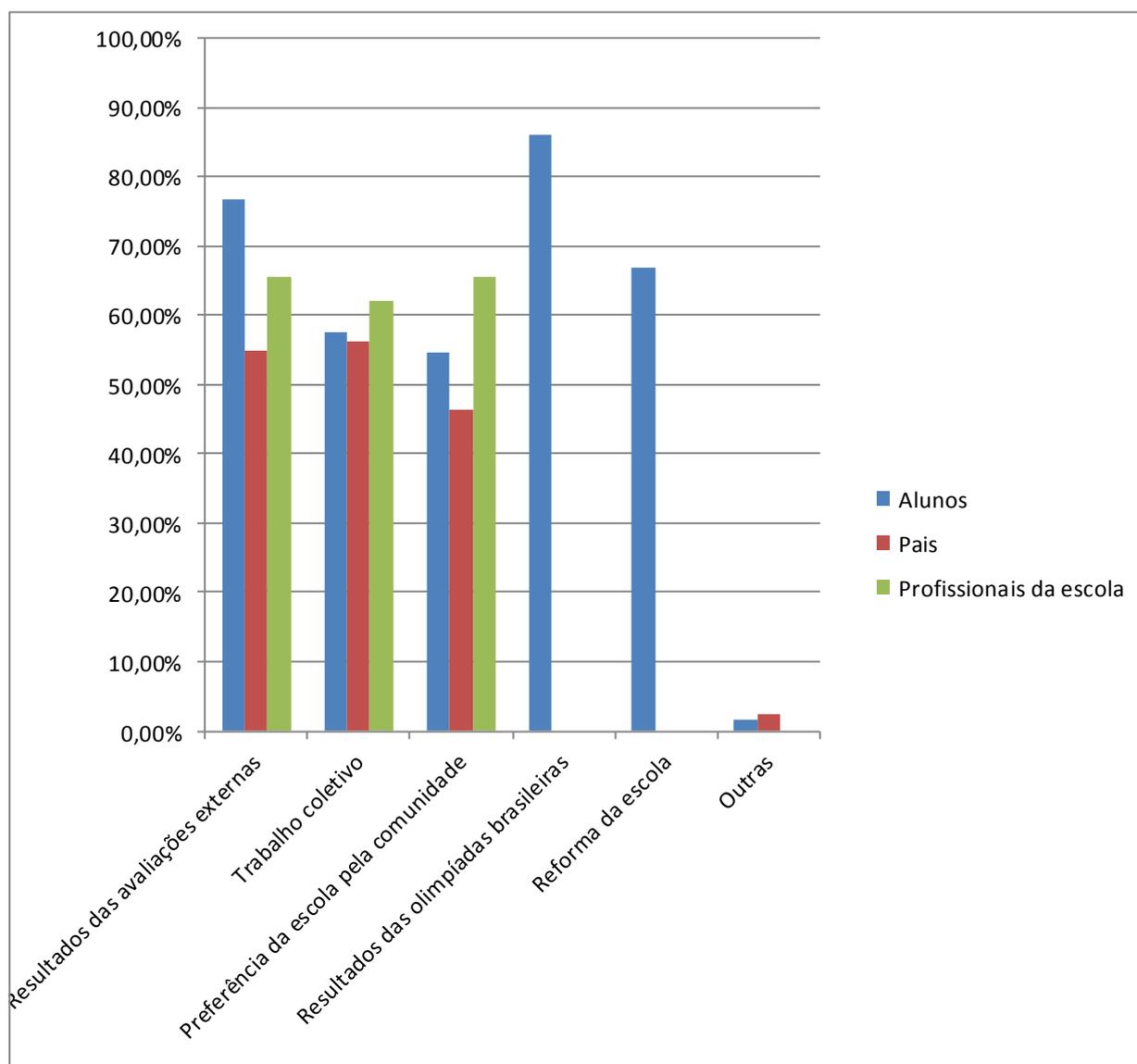


Figura 22: Realizações da E. E. José Américo Barbosa  
Fonte: Elaboração com dados dos questionários.

Todas as realizações apontadas tiveram uma aceitação média acima de 50%, destacando-se a preferência dos alunos pelas olimpíadas brasileiras, dos pais pelo trabalho coletivo e dos funcionários da escola pelos resultados das avaliações externas. Dentre os itens mencionados nos questionários, havia ainda: “equipe de trabalho excelente”, “boa nota no bimestre”, “aluno educado e resultados do JEMG”.

Nas práticas presentes nas realizações da escola pode-se inferir a presença da gestão de resultados.

No final de cada questionário, alguns respondentes fizeram comentários sobre a equipe gestora e a escola, destacando os apresentados no quadro 08:

Quadro 8: Cruzamento de dados das dimensões de gestão com os comentários dos alunos e profissionais da escola e as práticas de gestão detectados na escola

<b>Dimensões da gestão</b>	<b>Comentários dos Profissionais da escola</b>	<b>Comentários dos Alunos</b>
Gestão pedagógica	A gestão da escola é ótima, dedicada e comprometida.	A diretoria da escola se preocupa com a sabedoria do aluno, etc. A escola é excelente, os professores são ótimos, A direção da escola é ótima, todos trabalham para o bem do aluno. É muito boa e está de parabéns, pois toda a direção faz o possível para que os alunos desempenhem seus conhecimentos, eles esforçam bastante para que os alunos do final do ano terminem o ano com bastante conhecimento estudados durante o ano.
Gestão administrativa	Excelente gestão	Uma direção boa. Parabéns! Excelente, com uma ótima comunicação.
Gestão do clima e cultura escolar		É uma direção excelente, interage com o pai e alunos e principalmente nas olimpíadas de matemática. Eu gosto da direção da escola, porque ela nos deixa expressar nossa opinião em determinado assunto e nos ajuda em que precisamos. Lá também os responsáveis da direção são bons ouvintes em qualquer assunto escolar e pessoal, pois ela nos acolhe de um jeito especial.
Gestão de resultados	Ótima	É uma escola muito boa, pois se preocupa com o desempenho dos alunos
Gestão de pessoas	Excelente A gestão da escola é muito boa, com pessoas competentes, compreensivas, eficientes. A gestão da escola é humanizadora e colaboradora fazendo com que os professores e demais funcionários sintam o prazer de ser educadores. Sempre somos bem acolhidos pela gestão.	A direção da escola é muito boa, respeita e se importa com os alunos. A gestão da escola é muito prestativa a nossas ideias e sempre está disposta a nos ajudar.
Gestão democrática e participativa	Aqui, a união realmente faz a diferença.	A escola tem várias coisas ótimas como a educação, disciplina, desenvolvimento, a união entre alunos e professores. A escola é muito boa, organizada sempre e todos os professores trabalham juntos, para convivência com todos

Gestão do cotidiano escolar	Espero que continue sempre dessa forma. A escola oferece todos os recursos necessários para o bom desempenho das atividades realizadas no ambiente escolar	Está bom! A escola é boa e agradável. O funcionamento da escola é excelente. Por que a escola é muito boa, é muito bom estudar na José Américo Barbosa.
-----------------------------	---	--

Fonte: elaboração da autora com dados do questionário.

Além dos vários comentários positivos em relação à escola, surgiram também alguns aspectos que alguns alunos gostariam que fossem melhorados na escola, os quais seriam: solicitação de troca da professora de geografia, solicitação de mais livros para a biblioteca, finalização da construção da quadra, cuidar mais dos alunos indisciplinados, entre outros. Mesmo sendo uma minoria que mencionou tais solicitações é necessário refletir sobre tais problemas e buscar soluções cabíveis, pois é justamente a capacidade de solucionar problemas que atesta a competência da equipe gestora. Isso reafirma o que Marcia Machado (2013) diz quando trata da importância da Gestão participativa na escola e cita Ganzeli (2001), no seu texto “considerações acerca do planejamento participativo”:

A participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola nas decisões sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes “olhares” da realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas. A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional. (Ganzeli, 2001 apud MACHADO, 2013, p.1)

Essa dissertação apresentou, essencialmente, práticas de gestão que priorizam a participação da comunidade escolar no processo educacional. A concepção de gestão participativa tem origem na mudança de concepção do processo educacional, que acompanhou a busca da democratização escolar no Brasil, que conforme Polon (2009, p. 19-20) o país encontrava-se:

num cenário histórico conjuntural marcado por reformas e educativas empreendidas ao longo dos anos 1990 na América Latina e em outros países do mundo, sustentados pelo princípio de descentralização/desconcentração que conferiu às escolas a possibilidade de buscarem com mais autonomia alternativas às suas demandas específicas, conforme prevê, no caso brasileiro, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96.

Esse movimento político histórico fez os gestores repensarem as práticas de gestão de forma mais participativa e compartilhada com os profissionais envolvidos no processo educativo e a comunidade escolar. Esse compartilhamento começa nas tomadas de decisão, passando pela execução das ações e pela reflexão dos resultados que são obtidos por elas. Essa constatação da melhoria do processo escolar de forma mais participativa não precisa e nem deve ficar só dentro da escola, que executa as práticas de sucesso ou até mesmo aquelas que precisam ser repensadas. A ponderação dessas práticas podem e precisam ser compartilhadas com outros gestores para subsidiar novas práticas e novos redimensionamentos das ações escolares. Cada projeto, cada parceria merece ser divulgada e reconhecida, proporcionando a outros atores escolares a chance de melhorarem a qualidade educacional. No terceiro capítulo propõe-se uma proposta de intervenção que viabilize o compartilhamento das práticas de gestão entre diversas escolas da regional de Janaúba.

### **3. PROJETO COMPARTILHAR PARA CRESCER**

Nesta dissertação apresentou-se, desde a sua introdução, a intenção de ao analisar as práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa descrevê-las para que subsidiassem novas práticas e contribuir com a melhoria educacional regional de Janaúba, apresentando na introdução seu problema e objetivos pretendidos.

No capítulo um apresentou-se o contexto da Escola Estadual José Américo Barbosa conhecendo melhor sobre a educação no estado de Minas Gerais e os dados de suas avaliações externas do IDEB e do SIMAVE/PROEB, as condições do norte de Minas Gerais, como também o detalhamento da própria escola e seus projetos desenvolvidos que esclareceria melhor as práticas de gestão, ali empreitadas.

No capítulo dois apresentou-se a opção pela pesquisa qualitativa, o caminho metodológico da pesquisa, as reflexões teóricas dos autores que embasaram a pesquisa e os olhares dos profissionais da escola, alunos e pais de alunos sobre as práticas de gestão da escola. Neste terceiro capítulo apresenta-se a proposta de intervenção do Plano de ação Educacional a ser desenvolvido nas escolas da regional de Janaúba.

#### **3.1 Proposta de Intervenção**

Como proposta de intervenção, pretende-se realizar um PAE, através da releitura do “Projeto Compartilhar para crescer”, proposto oficialmente pelo governo de Minas Gerais, como política pública da SEE/MG. O projeto foi criado pela própria secretária estadual de Minas Gerais em 2012 e deixa espaço para modificações e ou alterações construídas em cada SRE. Propõem-se uma junção de dados das escolas com boas práticas, com os demais dados já levados pela secretaria regional. Tal projeto consiste numa série de visitas de gestores das escolas com menores índices de rendimento de escolas às escolas com bom desempenho nas avaliações externas, e ao final do ano, seja realizado um seminário no qual se

exponham a todos os diretores escolares de cada SRE as melhores práticas de gestão identificadas naquele ano.

Propõe-se que no seminário de 2015 seja apresentado o caso da Escola Estadual José Américo Barbosa, com as práticas de gestão que foram sistematizadas nesta dissertação, como ponto inicial do diálogo entre os gestores. Assim, esta pesquisa contribuirá com o estudo não apenas dessa escola, mas manterá uma prática que fosse revitalizada a cada ano no “compartilhar”, acrescida de reflexões teórico práticas, ou seja com mais estudos teóricos da temática acrescidos com observações das práticas observadas das atividades de gestão exitosas das escolas da SRE de Janaúba.

Propõe-se que os gestores participantes dos encontros tenham a oportunidade de compartilhar as atividades apresentadas e de reconhecer nas suas próprias escolas aspectos presentes em suas práticas que também mereçam ser apresentados aos colegas e/ou também serem revistos para serem reaplicados e analisarem seus novos resultados para que também sejam divulgados.

Suplementando o projeto inicial da SEE/MG, pretende-se organizar os registros das atividades de gestão exitosas em Cadernos de relatos de experiências, editados na SRE de Janaúba e disponibilizados em CDs e ou DVDs. Tais cadernos serão estruturados na seguinte ordem: o primeiro capítulo apresentará as atividades mencionadas nesta dissertação e os capítulos seguintes as atividades apresentadas no seminário do “Projeto Compartilhar para Crescer”. Assim a pesquisa feita para essa dissertação terá continuidade em um trabalho de reflexão, compartilhamento e renovação das práticas pedagógicas existentes nas escolas.

Para a construção do PAE foi utilizado a ferramenta 5W 2H<sup>9</sup>. Assim procurou-se responder as seguintes diretrizes, utilizadas neste processo:

1. *What* – O que será feito (etapas);

A proposta de intervenção propõe:

- Integrar o acompanhamento do serviço da inspeção escolar à implementação do Projeto Compartilhar para Crescer, da SEE/MG;

---

<sup>9</sup>O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por agrupar as iniciais dos nomes (em inglês) correspondentes às diretrizes utilizadas nesse processo: *What* O que será feito (etapas); *Why* Por que será feito (justificativa); *Where* Onde será feito (local); *When* Quando será feito (tempo); *Who* Por quem será feito (responsabilidade); *How* Como será feito (método); *Howmuch* Quanto custará fazer (custo).

- Definir um plano de ação e cronograma de ações a serem integradas na implementação do projeto Compartilhar para Crescer na SRE/JB, a partir de 2015;
- Definir no cronograma do projeto Compartilhar para Crescer critérios para as escolas que irão participar no projeto;
- Organizar um dia específico no projeto Compartilhar para Crescer para apresentar as práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa;
- Definir com os gestores as práticas que farão parte das trocas de experiências entre as escolas;
- Registrar as práticas de gestão que serão compartilhadas ao longo do ano em cadernos de experiências exitosas, para apresentação em CD a serem distribuídos aos gestores participantes.

2. *Why* – Por que será feito (justificativa);

A realização do projeto justifica-se pela oportunidade de proporcionar ações que visem a melhoria da qualidade educacional da SRE, potencializando as atividades exitosas das escolas no compartilhando as experiências.

3. *Where* – Onde será feito (local):

O compartilhamento das atividades será realizado nas próprias escolas do município e o seminário final na sede da SRE de Janaúba.

4. *When* – Quando será feito (tempo):

As trocas de experiências a serem compartilhadas ocorrerão utilizando de três horas mensais ao longo do ano, entre os meses de maio a outubro, planejado no cronograma do projeto a funcionar durante as visitas mensais da inspeção escolar. No mês de novembro de cada ano estará prevista realização de um seminário, para apresentação das melhores práticas das escolas de cada município.

### 5. *Who* – Por quem será feito (responsabilidade);

O projeto terá a coordenação da autora do PAE, no desempenho da função de inspetora escolar junto às escolas envolvidas no município de sua responsabilidade, durante o ano vigente, e os demais municípios serão monitorados pelo setor DIRE da SRE de Janaúba.

Para cada dimensão de gestão, ficarão definidos os seguintes atores específicos para execução da proposta:

Quadro 9: Fatores a serem envolvidos no Projeto de compartilhamento

<b>Dimensões da gestão</b>	<b>Atores<sup>10</sup> convidados da escola visitada e da escola que fará a visita do mês</b>	<b>Critérios de participação e incentivo, para envolvimento no Projeto.</b>
Pedagógica	Professores envolvidos na experiência que será apresentada da escola visitada e professores da escola que fará a visita integrante da área afim da temática explorada e diretores e especialistas das duas escolas	As escolas que quiserem compartilhar as atividades de sucesso apresentando ou assistindo deverão inscrever(em formulário próprio na SRE/JB), no Projeto e suas experiências tanto de apresentação como depoimentos das atividades assistidas serão registradas no CD pela autora as experiências do município.  As escolas de menor índice de proficiência nas avaliações externas terão prioridade na escolha da experiência que gostará de assistir a ser planejado no cronograma anual.
Administrativa	ATB envolvidos nas atividades que serão compartilhadas, vice diretores e diretores das duas escolas.	
Financeira	ATB financeiro tesoureiro do caixa escolar, vice diretores e diretores das duas escolas.	

Fonte: elaboração da autora

### 1. *How* – Como será feito (método);

A proposta será realizada como uma adaptação do Projeto “Compartilhar para crescer”, proposto pela SEE/MG, com trocas de experiências entre as escolas, que acontecem quando uma escola visita a outra para conhecer *in loco* o desenvolvimento de atividades exitosas no cotidiano da escola com a coordenação das analistas da SRE em cada município, exercendo a proposta no Projeto Compartilhar para Crescer a partir de 2015.

<sup>10</sup> Os atores serão os profissionais da área da experiência a ser compartilhada, como, por exemplo, se for a pedagógica, irão para a visita a especialista e a professora da disciplina afim e a diretora. Caso seja a financeira ou administrativa, serão os ATBs responsáveis pelo serviço, a secretária e a diretora.

A inspeção escolar prevê uma visita por mês às escolas do município que acompanha. O compartilhamento entre a escola visitada e a escola visitante aconteceria *in loco*, durante a visita em uma das escolas do município, estadual ou municipal, integrando a dimensão pedagógica, administrativa ou financeira apresentada ao objetivo específico que a autora já realiza durante suas visitas cotidianas. Um exemplo disso seria que, a cada mês é previsto que a autora fique pelo menos 4 horas em cada escola. Assim, na escola do compartilhamento teria naquela visita específica um olhar focado no aspecto discutido por duas horas e as duas horas restantes cumpriria os demais objetivos de verificação de rotina da inspeção escolar, previstos para aquele mês pela coordenação da SRE de Janaúba. É importante ressaltar que a partir do estudo realizado na Escola Estadual José Américo Barbosa, é possível mapear boas práticas que podem ser levadas a outras escolas.

As escolas que compartilhariam as experiências a cada mês seriam comunicadas pelo menos duas semanas antes de receber a visita, por *e-mail* e por telefone. Assim, pretende-se aliar o projeto de compartilhamento das práticas exitosas das escolas com a coordenação da inspeção escolar no município onde estiver trabalhando no ano. Para o ano de 2015, proposto como ano inicial do projeto com as novas sugestões da dissertação, foi idealizado o seguinte plano de ação a ser discutido com o setor DIRE da SRE de Janaúba, para integralização das ações previstas pela SEE com as adaptações dos anos subsequentes, expostas no quadro 10, a saber:

Quadro 10: Plano de ação

PLANO DE AÇÃO:
PERÍODO DE EXECUÇÃO: Março a Novembro de 2015 e reformulações nos anos subsequentes.
PÚBLICO ALVO: escolas estaduais e municipais dos municípios de Porteirinha, Serranópolis, Pai Pedro e Riacho dos Machados.
METODOLOGIA:
a) Serão envolvidas neste projeto todas as escolas estaduais, principalmente as que apresentaram mais de 10 alunos com níveis de proficiência abaixo do recomendável nas avaliações externas PROALFA/PROEB (relação anexa) e as escolas consolidadas que se destacaram no desenvolvimento de boas práticas, <b>a partir de critérios definidos pelas SRE</b> , considerando seus resultados no PROALFA e PROEB.

Continua...

- b) As ações e experiências exitosas a serem socializadas pelas Escolas Consolidadas devem abranger toda a Educação Básica e terão como base os trabalhos desenvolvidos em sala de aula, as estratégias de intervenção pedagógica, os projetos coletivos, o uso da biblioteca, as estratégias de gestão, enfim saberes produzidos na prática pedagógica cotidiana, administrativa e financeira e que poderão inspirar mudanças positivas nas escolas parceiras.
- c) As ações deverão ser programadas e implementadas de acordo com o cronograma apresentado aqui e envolverão também visitas das escolas estratégicas às escolas consolidadas dos municípios e demais que se inscreverem na proposta público alvo coordenados pela autora.
- d) O monitoramento e a avaliação das ações deverão ocorrer ao longo do processo, pela autora realizado pelo responsável como um projeto piloto e depois pode ser expandido para as outras analistas da SRE, juntamente com as escolas registrados em formulários de avaliação a serem respondidos pelos participantes do compartilhamento ao final de cada visita in locus pelas Equipes Central e Regional do PIP/EF e da Escola. Para avaliar o projeto e proceder a correção de rumos, se necessário, a SRE deverá realizar:
  - Avaliação Parcial:** Reunião bimestral com as escolas parceiras para avaliar o andamento e os resultados do projeto, relativos à aprendizagem do aluno, às práticas do professor, à gestão escolar, ao uso do tempo e espaço escolar, dentre outros.
  - Avaliação final: participação no** seminário de avaliação final do projeto, na sede da SRE, com a participação de todas as escolas parceiras, para avaliação das ações e dos resultados do projeto organizado pela autora no município de Porteirinha, e nas demais escolas pela DIRE da SRE de Janaúba, previsto no Projeto original do “Compartilhar para crescer.

#### DESENVOLVIMENTO:

- 1) A coordenadora repassará para todos os diretores do município contemplado pela sua coordenação a proposta originada da SEE enviado para a Diretora Educacional da SRE;
- 2) A coordenadora convocará os Diretores das escolas envolvidas para uma reunião de apresentação da proposta e esclarecimentos que se fizerem necessários.
- 3) Os diretores das Escolas deverão compartilhar a proposta com os Especialistas, Professores, outros profissionais da escola e pais, nas reuniões de módulo II de cada escola.
- 4) Diretores, Especialistas e Professores deverão estruturar o projeto, com um cronograma de ações.
- 5) Diretores, Especialistas, Professores e outros profissionais da Escola deverão implantar o projeto, intercambiando boas práticas, experiências exitosas e ações eficazes.
- 6) Gestores, especialistas e professores desenvolverão estratégias inovadoras e exitosas em

suas práticas escolares.

Continua...

CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES:

Data/ Período (quando)	Ação (o que)	Responsável (quem)	(como)
Março	Reunir com Diretor DIRE	DIEF/SEE	Apresentação da proposta e do cronograma aos Diretores Educacionais.
Março	A coordenadora reunir com a DIRE para detalhamentos e adaptações da proposta para o município de Porteirinha	Coordenadora e DIRE	Reunião na SRE
Março	Definir: os critérios e escolas consolidadas que participarão do projeto no município de Porteirinha;  analisar a situação das escolas estratégicas que participarão do Projeto	Coordenadora e Equipe gestora da SRE	Reunião da equipe gestora para definição de critérios.  Reunião com a equipe do PIP/EF para discussão e definição das escolas participantes em Porteirinha e dos os critérios definidos.
Março /Abril	Convidar as escolas de Porteirinha para participar do projeto e convocar seus diretores para a reunião (data a ser definida).	Equipe gestora das SRE.	Por telefone ou e-mail.
Abril	Reunir com diretores das escolas de Porteirinha envolvidas (na visita do mês de abril ao município)	Coordenadora e Equipe gestora da SRE.	Apresentação e discussão do projeto com os diretores das escolas envolvidas.  Conscientização da importância do projeto para a melhoria do desempenho das escolas;  Orientações gerais sobre gestão pedagógica.

Abril	Divulgar o Projeto para a Escola	Diretor da Escola	Apresentação do projeto aos professores, sensibilizando-os para o envolvimento de todos e esclarecendo sobre o papel de cada um.
	Divulgar o Projeto para a Comunidade Escolar	Diretor da Escola	Apresentação do projeto à comunidade escolar, sensibilizando-a para o envolvimento de todos e esclarecendo sobre o papel de cada um.
Abril	Elaborar o planejamento e o cronograma de atividades	Coordenadora e Equipe gestora das escolas	Encontro das escolas parceiras para elaboração do planejamento do cronograma de visitas e ações para a realização do intercâmbio na visita de rotina ao município de Porteirinha.
Maio	Encaminhar o plano de ação específico de Porteirinha para SRE/JB e encaminhamento à SEE.	Coordenadora/ DIRE	
Agosto	Implantar o Projeto	Professores, Especialista, Diretor. Professores, Especialista, Diretor.	Primeira visita entre as escolas parceiras, para conhecer as práticas pedagógicas e as experiências exitosas.  Visitas entre as escolas parceiras; Socialização para o coletivo da escola das ações e experiências observadas nas escolas visitadas; Adequação dessas ações para a realidade da escola (Diretor, Especialistas e Professores

			refletem sobre essas ações e planejam sua implementação na escola.
Setembro	Implementar as ações	Professores, Diretor, Especialista.  (Acompanhamento contínuo da SRE)	Implementação do planejamento de cada escola, desenvolvendo as práticas definidas durante a implantação do Projeto (atividades em sala de aula, uso da Biblioteca e demais espaços da escola, práticas de gestão inovadoras, desenvolvimento de projetos, outros).
Outubro	Avaliar as ações	Equipe escolar das escolas parceiras.	As escolas parceiras de cada município deverão se reunir e realizar uma avaliação dos resultados do projeto, relativos à aprendizagem do aluno, às práticas do professor, à gestão escolar, ao uso do tempo e espaço escolar, dentre outros.
Novembro	Avaliar as ações	SRE e diretores das escolas parceiras.	Seminário de avaliação final do projeto, na sede da SRE, com a participação dos diretores das escolas parceiras de Porteirinha e demais municípios coordenados pela DIRE, para avaliação das ações e dos resultados do projeto.
Até 30/11/15	Enviar relatório final para SEE	Coordenadora e SRE.	Enviar relatório final de Porteirinha pela autora para integralizar ao relatório final de das demais escolas do projeto nos outro municípios da regional para SEE A SRE deverá enviar à SEE o relatório do seminário de avaliação final dos resultados das ações em planilha ainda a ser encaminhada.

O projeto “Compartilhar para Crescer” faz parte do Programa de Intervenção pedagógica idealizado pela SEE/MG e tem como objetivo “oportunizar o intercâmbio de ações e experiências exitosas entre as escolas estaduais, com vistas a otimizar a gestão pedagógica e a melhoria dos

resultados educacionais.” (SEE/MG, 2014).

Fonte: Adaptação da proposta da SEE/MG para 2014

## 2. *Howmuch* – Quanto custará fazer (custo).

Planilha de custos para a custeamento do projeto na fase do município de Porteirinha e integralização a planilha para o seminário final do Projeto Compartilhar para Crescer, a ser realizado na SRE de Janaúba.

Quadro 11: Planilha de custos

<b>Necessidade</b>	<b>Item</b>	<b>Quantidade prevista</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
CD para a publicação das práticas de Porteirinha a ser distribuído aos diretores	CD	9 escolas de Porteirinha	R\$ 1,00	R\$ 9,00
Folder/convite para o seminário	Cópias	107 escolas	R\$ 0,10	R\$10,70
Diária de custo para os participantes do seminário	Diária de deslocamento e alimentação	200 profissionais	R\$ 150,00	R\$ 30.000,00
Lanche para o seminário na SRE	Lanche	200 profissionais	R\$ 5,00	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL GERAL</b>				<b>R\$ 31.019,70</b>

Fonte: elaborado pela autora

Essa planilha será atualizada na época de sua execução, mas já apresenta dados exequíveis e de baixo custo para um projeto de relevância para as escolas. O financiamento desse custo já está previsto nas ações de capacitação e de diárias para deslocamentos de um município para outra na SRE.

### 3.2 A avaliação do PAE

A avaliação da proposta será feita durante o desenvolvimento do projeto através de Para avaliação da proposta, será feito no desenvolvimento do Projeto

através de formulários (apresentados nos quadros 12 e 13) a serem preenchidos ao final de cada visita *in locu* nas escolas e ao final do seminário de culminância no mês de novembro de cada ano.

**Quadro 12: Formulário para avaliação do projeto no final de cada visita *in locu***

Aspecto a ser avaliado	Marque abaixo o Valor atribuído dentre as opções				Sugestões de melhoria
	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Desenvolvimento do projeto em geral	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Forma de apresentação do projeto na escola	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Execução do projeto	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	

Fonte: elaboração da autora

Essa avaliação subsidiará o redimensionamento do projeto a cada ano, refletindo sobre os pontos positivos e negativos que surgirem durante o processo.

**Quadro 13: Formulário para avaliação do projeto no final do seminário**

Aspecto a ser avaliado	Marque abaixo o Valor atribuído dentre as opções				Sugestões de melhoria
	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Desenvolvimento do projeto em geral	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Atuação da coordenação do projeto no município	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Repercussão do projeto no desempenho dos alunos da escola	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Execução do seminário final	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Apresentações das experiências das escolas	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	

Fonte: elaboração da autora

Esses direcionamentos iniciais visam a um olhar bem específico para a administração pública da regional de Janaúba e o uso dessa ferramenta gerencial garantirá que as ideias oriundas da pesquisa ganhem um formato de Plano de Ação e se tornem exequíveis na SRE.

A proposta do PAE direcionará as dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras para as trocas de experiências, no âmbito das redes estadual e municipais da SRE/ JB. A proposta considerará no Projeto os elementos:

- **FINANCEIROS** – O mecanismo de financiamento da proposição será de responsabilidade dos entes estadual e municipal, como prevê a legislação vigente, que incentiva a formação continuada dos profissionais escolares.

- LEGALIDADE DO QUADRO DE PESSOAL – A adequação do quadro institucional/legal existente não demandará mudanças, pois consiste em trocas de experiências entre os profissionais já existentes na escola;
- DIFICULDADES – As possíveis dificuldades de implementação relacionadas às questões econômicas, bem como as etapas necessárias para que a implementação da proposta ocorra, são mínimas, pois trata-se da incorporação das ações no cotidiano das atividades escolares, funcionando dentro das próprias escolas nos primeiros encontros, no horário de trabalho dos profissionais, sem necessidade de deslocarem-se do município;
- Quanto ao afastamento do profissional, que sairá de sua escola para visitar a outra, estará amparado pelo Decreto 45055/2009:

Art. 4º - A Autorização prevista no inciso IV do art. 1º terá por objeto a participação de servidor em cursos, conferências, seminários e outros de interesse do Estado, no país ou no exterior, sem prejuízo do direito ao recebimento dos respectivos vencimentos e vantagens do cargo.

Parágrafo único. A dispensa de ponto decorrente do afastamento dentro do país caberá: I - Ao titular do órgão ou entidade de lotação do servidor, caso se trate de afastamento por tempo inferior ou igual a dez dias, sendo a publicação do ato: Dispensada, quando se tratar de ausência por tempo inferior ou igual a cinco dias [...]

O servidor deverá apresentar, ao seu diretor, declaração de participação no projeto para comando de frequência, expedido pela escola visitada.

A ideia da publicação das práticas de gestão do compartilhamento das escolas apresentadas no seminário em CDs, tem a intenção de deixar registrado o processo da intervenção pedagógica e consolidar ações da inspeção escolar para a contribuição do processo de formação continuada dos gestores escolares. Além dos relatos de experiência, será inserida nos CDs seleção de textos que refletem sobre a gestão escolar, registrados ao longo do mestrado profissional.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando à conclusão desta pesquisa retoma-se à reflexão sobre as práticas de gestão e de desenvolvimento das ações da equipe gestora, questiona-se: quais são as concepções de educação que fundamentam suas ações de gestão? Quais são os princípios que norteiam a prática da equipe gestora? Como se processa o planejamento e a organização do trabalho? Buscando as respostas a essas questões na concepção filosófica presente no PPP da Escola Estadual José Américo Barbosa, encontram-se princípios norteadores em consonância com o artigo 3º Da Resolução 2197/2012 da SEE/MG:

Art. 3º As Escolas da Rede Estadual de Ensino adotarão, como norteadores de suas ações pedagógicas, os seguintes princípios:

I - Éticos: de justiça, solidariedade, liberdade e autonomia; de respeito à dignidade da pessoa humana e de compromisso com a promoção do bem de todos, contribuindo para combater e eliminar quaisquer manifestações de preconceito de origem, gênero, etnia, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação;

II - Políticos: de reconhecimento dos direitos e deveres de cidadania, de respeito ao bem comum e à preservação do regime democrático e dos recursos ambientais; da busca da equidade e da exigência de diversidade de tratamento para assegurar a igualdade de direitos entre os alunos que apresentam diferentes necessidades;

III - Estéticos: do cultivo da sensibilidade juntamente com o da racionalidade; do enriquecimento das formas de expressão e do exercício da criatividade; da valorização das diferentes manifestações culturais, especialmente, a da cultura mineira e da construção de identidades plurais e solidárias.

Parágrafo único. Na Educação Básica, as dimensões inseparáveis do educar e do cuidar deverão ser consideradas no desenvolvimento das ações pedagógicas, buscando recuperar, para a função social desse nível da educação, a sua centralidade, que é o educando (MINAS GERAIS, 2012).

Esses princípios, conforme a reflexão sobre as dimensões da gestão de Luck (2009) envolvem a gestão dos resultados, com o monitoramento dos processos de ensino aprendizagem e o comprometimento com as várias dimensões da gestão escolar: Gestão democrática e participativa, Gestão pedagógica, Gestão administrativa, Gestão do cotidiano escolar, Gestão de pessoas, Gestão do clima e cultura escolar e Gestão dos resultados. Todas elas presentes fortemente nas

práticas de gestão da escola e desenvolvidas com responsabilidade, dedicação e comprometimento com uma educação de qualidade, que respeite e valorize todos os atores envolvidos no processo educativo.

As práticas de gestão identificadas na escola estudada demonstraram um enfoque participativo em todas essas dimensões e as suas ações têm repercutido positivamente no desempenho dos alunos nos resultados das avaliações externas, de modo que a escola vem evoluindo e superando antecipadamente suas metas, principalmente nos quesitos de leitura e escrita e conhecimentos matemáticos, avaliados nesses exames.

A equipe gestora da escola tem conseguido enfrentar alguns desafios encontrados na atualidade, tais como: conciliar a gestão democrática, administrativa e financeira com a tempestividade necessária; exercer a liderança pedagógica, relacional e organizacional; enfrentar problemas sociais de estruturação familiar e econômicos; proporcionar formação continuada de qualidade para os professores; envolvimento de todos no processo escolar (professores, técnicos administrativos, serviços gerais, alunos, pais e comunidade escolar); buscar a formação de parcerias na comunidade para melhoria educacional; desenvolver um clima organizacional positivo na escola e entre seus pares; estimular práticas de inovação pedagógica e criativa, dentre outros. No entanto, ainda tem muitos desafios para vencer, como foi o caso descrito da indisciplina relatado na pesquisa. O caminho a ser percorrido pela escola na busca de vencer seus desafios ainda será muito longo. Fica claro que a Escola Estadual José Américo Barbosa não é perfeita, pois nem tudo funciona perfeitamente bem. As maiores dificuldades detectadas dizem respeito a indisciplina e aos problemas sociais. A diferença detectada na escola é a maneira que lida com seus problemas de forma participativa consultando seu grupo.

Analisou-se, durante a pesquisa, a necessidade de um novo perfil de gestão, na sociedade atual. Para o desenvolvimento de melhorias os gestores precisam ter algumas competências da liderança pedagógica, organizacional e relacional

Na liderança pedagógica, objetiva-se ser capaz de desenvolver projetos que auxiliem os alunos a adquirir competências úteis à vida social, tais como: envolver seus grupos de profissionais em processos de invenção e inovação das metodologias utilizadas em sala de aula; Promover uma cultura de risco e experimentação, de aprendizado; Estar aberto às inovações buscando sempre novas aprendizagens; Fazer planejamento, Acompanhar as atividades; Assistir as

aulas e orientar os professores, além de promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores;

Na liderança organizacional, busca-se: Ter uma visão sistêmica, integrada e estratégica; Planejar os tempos da organização da escola do funcionamento da escola com logística adequada para a execução de todas as atividades com planejamento predefinido;

E na liderança relacional almeja-se: Ter sensibilidade para perceber necessidades específicas dos alunos, de acordo com a comunidade escolar que está inserida; Trabalhar de modo integrado com a equipe, interagindo com todos os envolvidos na comunidade escolar e desenvolvendo uma gestão participativa. As tarefas na liderança relacional, estão associadas à permanência do diretor na escola, principalmente para o atendimento de alunos, pais e professores, acompanhando a entrada e saída dos alunos; organizando festas e eventos escolares e a capacidade de comunicar-se e relacionar-se com as demais pessoas e de trabalhar em equipe.

Nas práticas da equipe gestora da escola estudada percebeu-se a prioridade à gestão pedagógica. Identificar as metas pedagógicas torna-se essencial para um planejamento adequado e eficaz. No entanto, não há como dissociar a liderança pedagógica das demais, como a organizacional e a relacional, que também são essenciais na função do diretor.

Com a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCNs), a gestão pedagógica ganhou destaque nas escolas. As DCNs proporcionou novas reflexões curriculares, para que todos os profissionais da escola e a comunidade escolar repensem a prática pedagógica. Levantaram-se questionamentos como “o que”, “por que”, “para que” e “como” ensinar, propulsionando as transformações desejadas e já iniciadas na sociedade.

A autonomia conquistada pela descentralização do processo educacional brasileiro envolve reconhecer o direito e dever de desenvolver práticas responsáveis, que irão definir a formação dos alunos e sua condição de vida na sociedade. Para conquistar essa autonomia o indivíduo precisa estar capacitado para tomar decisões, construir suas regras, refletir sobre as consequências de suas ações e assumir responsabilidades. Para interagir de modo autônomo é preciso que os membros dos diversos grupos sociais tenham desenvolvido alguma autonomia

como indivíduos. Isso torna o processo de construção da democracia um ideal a ser construído a longo prazo.

A democracia precisa ser enraizada na vida dos brasileiros e para isso, muitos paradigmas devem ser rompidos. O modo de vida caracterizado pela subordinação, constante na vida dos brasileiros, desde a infância, deve ser transformado. Um caminho é incentivar a autonomia para que as crianças aprendam a tomar decisões, construam suas regras, e sejam capazes de assumir as consequências de seus atos com responsabilidade. A escola tem papel fundamental nessa mudança. Precisa tornar-se democrática para formar cidadãos verdadeiramente preparados para assumir seu papel em uma sociedade que alcance a democracia em toda a sua plenitude.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. Tradução Michel Lanud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo:Hucitec,1986.

BONAMINO, A. **Escolas eficazes**. In. POLON, Thelma. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=75>> Acesso em 15/11/2013

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em 06/04/2013.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em maio de 2014.

BRUYNE, P. de ; HERMAN, Jacques ; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAED/UFJF/PPGP. Portal da Educação. Avaliações externas. Disponível em: <[www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/home.faces](http://www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/home.faces)>. Acesso em julho de 2013.

CASTRO, C. de M. **Bagunça Tóxica**. IN: VEJA, edição 2355, ano 47,n. 20, 8 jan. 2014, p. 20.

DUARTE, R. Entrevistas em Pesquisas Qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba: Editora UFPR, nº. 24. 2004. Disponível em <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=6&topic=6>>. Acesso em 09/06/2013.

ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA. **Depoimentos das entrevistas com a equipe gestora**, 2013. Arquivo próprio. S/Publicação.

\_\_\_\_\_. **Dossiê do Prêmio de Gestão escolar**, 2011/2012. Arquivo interno da escola. S/Publicação.

\_\_\_\_\_. **Regimento da Escola estadual José Américo Barbosa**. 2013. Arquivo interno da escola. S/Publicação.

\_\_\_\_\_. **Quadro de Identificação do estabelecimento- QIzão**. 2014. Arquivo interno da escola. S/Publicação.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**. 45ªed. São Paulo: Cortez, 2003

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <[http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em 08/06/2013.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, UnB, Vol. 22, n. 2, pp. 201-210, Mai-Ago 2006. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/>>. Acesso em 09/06/2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Dados de nº de matrículas, docentes e escolas no ensino fundamental do município de Mato Verde**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=314100&idtema=117&search=minas-gerais|mato-verde|ensino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2012>>. Acesso em 06/10/2013.

\_\_\_\_\_. **Histórico de Mato Verde**. 2012. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=314100&search=minas-gerais|mato-verde|infograficos:-historico>> Acesso em 06 de outubro de 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=750057>> acesso em 04 de abril de 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD. **Mapa do IDH**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/idhme-2010.jpg>>. Acesso em 06/10/2013.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. **O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa**: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. 2009. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=106>>. Acesso em 15.02.2014.

LUCK, H. **A aplicação do planejamento estratégico na escola**. Disponível em: <[http://www.ppgp.caedufjf.net/file.php/10/luck\\_planejamento.pdf](http://www.ppgp.caedufjf.net/file.php/10/luck_planejamento.pdf)>. Acesso em 11/08/2013.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positiva, 2009. Disponível em: <[http://www.sec.pb.gov.br/ead/pluginfile.php/2432/mod\\_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20escolar.pdf](http://www.sec.pb.gov.br/ead/pluginfile.php/2432/mod_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20escolar.pdf)>. Acesso em 01/12/2103.

MACHADO, M. **A gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=455>>. Acesso em 11/08/2013.

\_\_\_\_\_. **A dinâmica do trabalho de gestão**. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=90>>. Acesso em 11/08/2013.

\_\_\_\_\_. **Considerações acerca do planejamento participativo.** Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=444>>. Acesso em 11/08/2013.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MATO VERDE. **Site oficial do município de Mato Verde.** Disponível em: <[http://www.matoverde.mg.gov.br/portal1/dado\\_geral/mumain.asp?ildMun=100131476](http://www.matoverde.mg.gov.br/portal1/dado_geral/mumain.asp?ildMun=100131476)>. Acesso dia 22/01/2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução 2.197, de 26 de outubro de 2012.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/banco\\_objetos\\_crv/%7BD79D0911-31B5-44F6-908F-98F77FEFE621%7D\\_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202164.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BD79D0911-31B5-44F6-908F-98F77FEFE621%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202164.pdf)>. Acesso em 15 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Taxas de Rendimento - 2009 Rede Estadual.** Censo Escolar 2009 Atlas Web. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/?mod=txs&niv=sre&map=sre&ids=044&idm=&ide=>>>. Acesso em 10/11/2013.

\_\_\_\_\_. **Mapa da regional de Janaúba.** Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/?mod=prb&niv=sre&map=sre&ids=044&idm=&ide=>>>. Acesso em 10/11/2013.

\_\_\_\_\_. **Mapa de Minas Gerais e Número de escolas por rede no Estado de MG.** Cadastro de estabelecimentos de ensino SEE-MG /Atlas Web. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/#>>>. Acesso em 10/11/2013.

\_\_\_\_\_. **Organograma institucional.** Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/organograma>> Acesso em 05/10/2013.

\_\_\_\_\_. **Polos Regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino.** Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/polos-regionais-sres.pdf>>. Acesso em 05/10/2013.

\_\_\_\_\_. **Portal de Minas/Conheça Minas.** Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/conheca-minas/minas-em-numeros/12434-educacao/517068-resultados-do-governo-de-minas-na-gestao-antonio-anastasia-educacao/5146/5044>> Acesso em 06/10/2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução 2.368, de 09 de agosto de 2013.** Estabelece, para a Rede Pública Estadual de Educação Básica, o Calendário Escolar para o ano de 2014. Disponível em:

<[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/banco\\_objetos\\_crv/%7B5336F8D0-FFBE-4186-B2D6-227BBA090CAB%7D\\_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202368%20de%209%20de%20agosto%20de%202013.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B5336F8D0-FFBE-4186-B2D6-227BBA090CAB%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202368%20de%209%20de%20agosto%20de%202013.pdf)>. Acesso em 08/02/2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução 457, de 30 de Setembro de 2009.** Dispõe sobre o Serviço de Inspeção nas Escolas de Minas Gerais (particulares e estaduais). Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/7320002/pg-66-executivo-diario-oficial-do-estado-de-minas-gerais-doemg-de-29-01-2010>>. Acesso em 05/10/2013.

\_\_\_\_\_. **SIMAVE. Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica.** Proficiência Média - Rede Estadual-SIMAVEAtlas Web - SEE. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/?mod=prb&niv=mun&map=mun&ids=44&idm=4100&ide=>>>. Acesso em: abril de 2013.

PARO, V H. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986. In:

POLON, T. L. **Artigo com base na tese Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES:** Estudo Longitudinal da Geração Escolar, 2005 a - Polo Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641>> Acesso em 08/12/2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES:** Estudo Longitudinal – Geração Escolar 2005 b – Polo Rio de Janeiro. 323p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009, Disponível em:<[http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510368\\_09\\_pretextual.pdf](http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510368_09_pretextual.pdf)> Acesso em: 08/12/2013.

PAULA, A. P. P. de. **Administração Pública Brasileira Entre O Gerencialismo E A Gestão Social.** ©RAE • VOL. 45 • Nº1. Disponível em: <[file:///C:/Users/Jane/Downloads/A\\_003\\_2005\\_Paes\\_de\\_Paula\\_ADMINISTRA\\_O\\_P\\_BLICA\\_BRASILEIRA\\_ENTRE.pdf](file:///C:/Users/Jane/Downloads/A_003_2005_Paes_de_Paula_ADMINISTRA_O_P_BLICA_BRASILEIRA_ENTRE.pdf)> Acesso em 08/05/2014

SAEB. **PROVA BRASIL.** Disponível em: <<http://sistemasprovabrazil2.inep.gov.br/>>. Acesso em 4 de abril de 2013.

SAMMONS, P. As características chave das escolas eficazes in BROOKE, Nigel & SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar:** origens e trajetórias. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2008, 552 p.

SILVA, T. R. B. e. **Colégio Barão de Aiuroca de Itataia - RJ: um caso de sucesso na gestão da educação pública.** 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - UFJF, Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA

A autora dessa dissertação é Inspetora Escolar atuante no município de Mato Verde, Minas Gerais. As atribuições do cargo possibilitam-lhe o acesso às várias informações das escolas, tendo assim a oportunidade de pesquisar as ações exitosas da Escola Estadual José Américo Barbosa com maior acessibilidade aos dados dessa escola.

Para contextualizar a participação e o envolvimento da autora desse trabalho com o tema pesquisado, a saber, as práticas de ações de gestão desenvolvidas na escola Estadual José Américo Barbosa, apresenta-se a seguir sua trajetória profissional ao longo da carreira educacional.

Logo após a graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), em 1989, inicia-se profissionalmente como efetiva na rede pública municipal de Montes Claros, exercendo por dois anos, o trabalho de professora do 1º ano do ensino fundamental. Em seguida, atuou por três anos como supervisora escolar; por um ano, como diretora escolar e então passou a integrar a equipe da Secretaria Municipal de Supervisão da Educação Infantil, na qual atuou por três anos.

Paralelamente às atividades na rede pública, atuou também na rede particular durante quatro anos, como alfabetizadora, e um ano como supervisora escolar. Coursou ainda duas especializações, uma em Alfabetização na Pontifícia Católica de Minas Gerais em Belo Horizonte (PUC/BH) e outra em Psicopedagogia na UNIMONTES. É autora de livros de alfabetização e de língua portuguesa, publicados pelas editoras Expressão e Scipione. Foi também consultora de atendimento clínico psicopedagógico para crianças e de formação de professores.

Na busca cada vez maior de compreender as ações escolares, em 2000 passou a atuar como professora de ensino superior na UNIMONTES e como palestrante da Editora Scipione, sempre movida pelo interesse de contribuir com a qualidade da educação. Em 2002, mudou-se para o município de Janaúba e atuou por quatro anos e meio como tutora do Projeto Veredas Formação de Normal Superior, pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), polo de Janaúba. Em seguida, foi tutora do Curso de Licenciatura em Geografia da Universidade Aberta

do Brasil (UAB), no pólo da UNIMONTES em Janaúba, professora da Faculdade do Vale do Gortuba (FAVAG), do Instituto de Educação Superior de Janaúba (ISEJAN), da Faculdade Verde Norte (FAVENORTE) e na pós-graduação do ISEJAN. Em todas essas instituições assumiu disciplinas ligadas à Psicologia da Educação, Didática e Inspeção Escolar. Em 2012, atuou na UNIMONTES/UAB como professora orientadora de produção de atividades de conclusão de curso de Geografia e professora formadora em disciplinas de gestão escolar. Em 2013, assumiu o cargo de tutora presencial do Curso de Pedagogia da UNIMONTES/UAB. Paralelamente às atividades acadêmicas, desde 2006 até os dias atuais, trabalha como Inspetora escolar concursada pela Superintendência Regional de Ensino de Janaúba (SRE/JB).

A Inspeção escolar em Minas Gerais é regulamentada pela Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009. Dentre as atribuições estabelecidas ressaltam-se os seguintes artigos:

Art. 3º – A inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, [...] realiza verificação e avaliação das instituições escolares, quanto à observância das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis; II – monitoramento, correção e realimentação das ações dessas instituições; III – registro dos referidos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos. [...]

Art. 6º I b) – observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos; c) – regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos; d) – situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente; e) – situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino; f) – regularidade da escrituração escolar; g) – cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais; h) – funcionamento da caixa escolar; II – orientação à Escola, especialmente quando demonstrar dificuldades, falhas ou omissões; III – adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar; IV – suspensão “ad referendum” do órgão superior, de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou normativas; V – indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou corretivas cabíveis; VI – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE (SEE/MG, Res. 457/2009).

Todas essas atribuições justificam o acesso a vários dados da escola. Na SRE de Janaúba cada inspetor acompanha uma escola na sede localizada no município de Janaúba, onde se localiza uma média de 4 a 6 escolas por município da SRE. No entanto, a cada dois anos as escolas sob responsabilidade dos

inspetores são trocadas, de acordo com a decisão da Diretora II, conforme previsto na legislação vigente. A Diretora II da SRE/JB afirma priorizar o rodízio entre as escolas analisando o perfil de cada inspetor com as necessidades do setor conciliando inspetores mais experientes com os menos experientes.

Dentre as escolas que acompanhou como inspetora escolar, teve a oportunidade de trabalhar com a Escola Estadual José Américo Barbosa no período de fevereiro de 2012 a abril de 2014. A escola vem se destacando com êxito no cenário da SRE de Janaúba, nas práticas de gestão do cotidiano da escola, que foi o foco da pesquisa e nos prêmios regionais de gestão, que tem repercutido positivamente nas suas avaliações externas. No exercício de seu trabalho como inspetora escolar, a pesquisadora tem percebido diferenças entre as gestões escolares do município de Mato Verde e as demais escolas da SRE na qual está lotada. Durante as visitas ao município, participou de algumas reuniões dos gestores das cinco escolas estaduais, nas quais presenciou trocas de experiências relacionadas a ações de gestão e união nas tomadas de decisões, o que é um sinal de comunicação e relação interpessoal favoráveis às ações de gestão nas escolas.

As visitas aos municípios de Mato Verde e Catuti são realizadas, em geral, mensalmente, durante quatro dias, pois quando o funcionário público se desloca do seu município de moradia (sede da SRE) para outro, gera gastos com transporte, hospedagem e alimentação por conta do Estado. De acordo com a Diretoria da SRE/JB, a verba disponibilizada para esses fins só é suficiente para quatro diárias mensais por inspetor escolar. Essa situação dificulta o desenvolvimento do trabalho *in loco* nas escolas, uma vez que os inspetores atendem a uma média de cinco escolas nestes quatro dias. Tal situação acaba por impossibilitar um trabalho mais próximo da escola. Em função disso, esses profissionais acabam recorrendo também a informações e orientações passadas por telefone e/ou internet pelos diretores das escolas.

O número de inspetores da SRE é suficiente para um trabalho mais detalhado e bem feito em todas as escolas, conforme referência dos dados internos<sup>11</sup> por isso o atendimento acaba ficando mais focado nas escolas estaduais e o mínimo necessário para o funcionamento das escolas municipais e particulares.

---

<sup>11</sup> Na SRE/JB, conforme seus dados internos (2014) são 19 inspetores para 94 escolas estaduais e 18 secretarias municipais de educação, com sua rede de escolas, e 14 escolas particulares, distribuídas nos 18 municípios da SRE.

Durante todo o exercício profissional na área educacional, esta pesquisadora teve como meta contribuir com a qualidade da educação. A escolha pela temática de práticas de gestão se deu justamente por atuar profissionalmente a maior parte do tempo com a equipe gestora das escolas, detectando cotidianamente as práticas exitosas e as dificuldades encontradas. Por isso, justifica-se também a escolha do PAE, a realização do projeto de compartilhamento das práticas dos gestores e o anseio pela troca de experiências entre as escolas.

## APÊNDICE 2 – Formulário da Entrevista com a Equipe Gestora



MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA- UFJF/CAED

DISCIPLINA: Dissertação I

PROFESSOR ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira

PROFESSORA ASSISTENTE: Luisa Vilardi

TUTOR: Daniel Eveling da Silva

CURSISTA: Jane Maria Araújo Passos Turma C-2012

### ENTREVISTA COM A EQUIPE GESTORA

ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA– MATO VERDE – MG

GESTORA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_

TEMPO DE SERVIÇO NA ESCOLA: \_\_\_\_\_

### QUESTÕES

1. Como você percebe a gestão da escola? Como a identificaria?
2. Como se dá a implementação das políticas públicas na escola? E o envolvimento dos atores?
3. Como analista educacional/inspetora escolar atuante na escola percebo um clima escolar positivo diferenciado entre os funcionários. A que você atribui isso?
4. Como são repassadas as informações entre a SEE-SRE-ESCOLA- FUNCIONÁRIOS?
5. Quais projetos vocês desenvolvem? Quais vieram do governo? E quais surgiram na escola?
6. Em que medida você considera que o contexto social e político influenciam nas ações da escola?
7. Vocês possuem parcerias com alguma instituição? Caso afirmativo, descreva-as.
8. Qual é a principal característica positiva desta escola que contribui para aprendizagem dos alunos e o êxito nas avaliações externas?
9. Vocês realizam um planejamento das ações que serão realizadas? Tem registro?
10. Como delega as funções entre os funcionários?
11. De que forma acontecem as decisões administrativas?
12. E as financeiras? Os recursos são suficientes?
13. E a pedagógica?
14. Encontram dificuldades no funcionamento da escola? Caso existam, comente-as.
15. Vocês definem as ações prioritárias? Como?
16. Quais foram as principais realizações e conquistas de vocês?
17. A que atribui os bons resultados do IDEB da escola?
18. Quem participa na elaboração do regimento escolar?

19. E da proposta pedagógica?
20. Como se dá a implementação da proposta pedagógica?
21. Quais são os pontos fortes da sua equipe? E as dificuldades?
22. De que forma os professores e demais funcionários participam das decisões da escola?
23. Como é a relação entre a comunidade escolar?
24. A equipe gestora oferece espaços e oportunidades de participação dos demais funcionários, comunidade e alunos no processo educativo? Em que momentos e de que forma ocorrem?

### **APÊNDICE 3 – Formulários dos questionários aplicado às amostras de profissionais da escola.**



MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP UFJF/CAED  
 ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA– MATO VERDE

DATA: \_\_\_\_\_

Prezado(a),

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo da pesquisa é analisar as práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa. Os dados coletados com este questionário poderão colaborar para busca de informações, a cerca das práticas de gestão e propor novas ações no âmbito da gestão que viabilizem um melhor trabalho das escolas da regional de Janaúba. Sendo assim, solicito autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome de todos.

#### QUESTIONÁRIO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA

##### **QUESTÕES PESSOAIS**

- 1- Há quanto tempo você exerce a sua função na escola?
  - menos de um ano
  - entre 1 e 3 anos
  - entre 3 e 5 anos
  - mais de 5 anos
  
- 2- Qual a sua formação (marque apenas o de maior nível educacional)
  - ensino fundamental
  - ensino médio
  - bacharelado ou tecnólogo
  - curso superior de licenciatura
  - especialização
  - mestrado
  - outra (especificar) \_\_\_\_\_
  
- 3- Cargo na escola
  - professor regente     professor em outras funções     ATB     ASB

**QUESTÕES SOBRE A ESCOLA E A GESTÃO**

4- Como é o clima organizacional escolar entre todos os profissionais da escola?

- ( ) ruim  
 ( ) razoável  
 ( ) bom  
 ( ) excelente

5- O que você considera de grau de concordância sobre a presença das características da sua percepção sobre a gestão na Escola estadual José Américo Barbosa. Marque o grau de concordância de 0 a 4 sendo:

- 0- Não existe na escola  
 4 - está presente fortemente na escola  
 1, 2 e 3 - presente com grau menos intenso na escola

ASSERTIVA	CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) A Gestão da escola é participativa					
b) A Gestão da escola tem o com foco nas políticas públicas					
c) A Gestão tem um perfil colaborativo					
d) Na gestão da escola os participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos					
e) A gestão implementa as políticas públicas educacionais motivando os professores					
f) Há envolvimento dos professores e gestores da escola nos projetos desenvolvidos					
g) A gestão implementa as políticas públicas educacionais motivando os professores					
h) Os gestores e professores questionam as políticas públicas antes de aplicá-las					

6- Quais os fatores que mais têm impactado o clima organizacional? Marque as questões que julgar mais importante, indique de "0" a "4" do grau de menos para mais importância.

ASSERTIVA	CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) ao tipo de gestão da escola					
b) motivos individuais					
c) mediação de conflitos					
d) ações da equipe gestora					
e) comunicação participativa					

7- As informações e orientações da SEE e da SRE são repassadas as professores?

- ( ) nunca  
 ( ) raramente  
 ( ) às vezes  
 ( ) constantemente

8- Caso as informações e orientações sejam repassadas, como elas acontecem? Marque uma ou mais questões abaixo.

ASSERTIVA	Nunca	Raramente	às vezes	Constantemente
a) enviam e-mails				
b) durante as reuniões de módulo II				
c) são repassadas na sala dos professores na hora do recreio				
d) os comunicados são feitos por escrito				
e) os comunicados e orientações são repassados por telefone				

f) Existem outras formas de repasse dos comunicados e orientações?	( ) sim ( ) não Quais? _____
--	---------------------------------

9- Quais projetos vocês desenvolvem e participam na escola? (marque uma ou mais opções)

- ( ) Show da matemática  
 ( ) PIP  
 ( ) PROETI  
 ( ) festas comemorativas  
 ( ) Olimpíadas brasileiras  
 ( ) projetos de leitura  
 ( ) não desenvolvo nenhum projeto na escola  
 ( ) Há outras opções de projetos? \_\_\_\_\_

10- Dentre as características abaixo marque a opção que você acha que a Escola Estadual José Américo Barbosa possui.

ASSERTIVA	não possui de forma significativa	possui pouco	possui de forma razoável	possui bastante
a) A equipe gestora possui liderança participativa				
b) Existem objetivos e visão compartilhada de todos, com propósitos colaborativos				
c) O ambiente favorável à aprendizagem				
d) concentração no ensino e aprendizagem, foco no desempenho				
e) objetivos de ensino claros, com aulas bem estruturadas				
f) altas expectativas por parte dos gestores				
g) incentivo positivo, com feedback das ações				
h) monitoramento do progresso dos alunos				
i) avaliação de desempenho dos funcionários com clareza e suporte para o crescimento				
j) assegura os direitos e responsabilidades dos alunos				
k) parceria da escola com a família, com envolvimento na aprendizagem dos filhos				
l) organização orientada à aprendizagem				

11- A Escola possui parcerias com alguma instituição?

- ( ) sim ( ) não

Caso seja afirmativo, que tipo de parcerias?

- ( ) Projeto PET  
 ( ) Uso da quadra municipal  
 ( ) Utilização de espaços religiosos  
 ( ) palestras de pessoas de fora  
 ( ) COPASA  
 ( ) EMATER

- ( ) Secretaria de saúde  
 ( ) Conselho tutelar  
 ( ) outras \_\_\_\_\_

12- Qual a principal forma de distribuição das atividades entre os funcionários?

ASSERTIVA	0 = não influencia	1 = influencia pouco	2 = influencia bastante
a) considerando o perfil individual			
b) decisão em conjunto			
c) decisão apenas da equipe gestora			

13- Os professores realizam um planejamento das ações?

- ( ) nunca  
 ( ) às vezes  
 ( ) semanalmente  
 ( ) mensalmente  
 ( ) anualmente

14- Caso planejem, como é o registro?

- ( ) ata coletiva  
 ( ) cadernos individuais  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

15- Como é a relação entre a escola e pais/responsáveis dos alunos?

- ( ) péssima  
 ( ) ruim  
 ( ) boa  
 ( ) excelente

16- Quais foram em sua percepção, as principais realizações e conquistas da escola?

- ( ) resultados das avaliações externas  
 ( ) preferência da escola pela comunidade  
 ( ) Trabalho coletivo  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

17- Quais são as maiores dificuldades encontradas no funcionamento da escola? Marcar uma ou mais opções.

- ( ) relacionamento interpessoal  
 ( ) problemas sociais da clientela  
 ( ) a indisciplina dos alunos  
 ( ) falta de conhecimento dos professores  
 ( ) falta de capacitações  
 ( ) falta de materiais  
 ( ) rede física  
 ( ) colegiado despreparado  
 ( ) falta de comprometimento dos funcionários com a escola  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

18- Quem participa na elaboração da proposta pedagógica da escola?

- ( ) somente as especialistas  
 ( ) somente o colegiado  
 ( ) somente a direção  
 ( ) funcionários e comunidade  
 ( ) professores e especialista  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

19- A que você atribui o resultado das avaliações externas da escola?

- ( ) Trabalho coletivo dos professores  
 ( ) Trabalho individual dos professores

- ( ) Trabalho coletivo de todos da escola  
 ( ) Contato constante com a família  
 ( ) participação dos pais nas reuniões  
 ( ) estudo dos boletins pedagógicos

20- Na escola a diretora visita as salas de aula?

- ( ) sim ( ) não ( ) as vezes

Caso tenha marcado sim, tem feedback da observação?

- ( ) sim ( ) não ( ) as vezes

21- Quais características abaixo você acha que a equipe gestora da escola possui? Marque de 1 a 5 de grau de menor intensidade para a maior

ASSERTIVA	não possui de forma significativa	possui pouco	possui de forma razoável	possui bastante
a) aceita desafios				
b) gosta do trabalho na educação				
c) auto confiança				
d) iniciativa				
e) Autocontrole				
f) Inteligência social				
g) Comprometimento				
h) Dedicação				
i) Maturidade psicológica e social				
j) Determinação				
k) Motivação				
l) Empatia				
m) Ousadia				
n) Empreendedorismo				
o) Perseverança				
p) Entusiasmo				
q) Persistência				
r) espírito de equipe				
s) Proatividade				
t) expectativas elevadas				
u) flexibilidade				
v) resiliência				
w) tolerância à crise				

22- A direção participa das reuniões de planejamento pedagógico? (módulo II)

- ( ) nunca  
 ( ) às vezes  
 ( ) sempre

23- Que processos de gestão desta escola influenciaram nos seus resultados? Indique de "1" a "4" do grau de menos para mais importância, para cada fator.

ASSERTIVA	CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) elaboração e execução da proposta pedagógica da escola					
b) administração do pessoal e recursos					
c) articulação com a comunidade					
d) cumprimento dos dias letivos e carga horária anual das aulas					
e) provimento de meios de recuperação de aprendizagem dos alunos					
f) comunicação com os pais sobre a frequência e rendimento dos alunos					
g) comunicação com as autoridades competentes da frequência dos					

alunos					
h) Acompanhar a entrada e saída dos alunos					
i) Atender aos pedidos dos professores (reprodução de fichas, equipamentos, materiais)					
j) Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas					
k) Elaborar relatórios, atas, mapas de notas, etc.					
l) Orientar a produção do planejamento escolar: conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação					
m) Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores					

24- Gostaria de fazer algum comentário sobre a gestão da escola?

---

## APÊNDICE 4 – Formulários dos questionários aplicados aos alunos.



MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA- UFJF/CAED

ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA– MATO VERDE

DATA: \_\_\_\_\_

### ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS

Caro aluno(a),

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo da pesquisa é analisar as práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa. Os dados coletados com este questionário poderão colaborar para busca de informações, a cerca das práticas de gestão e propor novas ações no âmbito da gestão que viabilizem um melhor trabalho das escolas da regional de Janaúba. Sendo assim, solicito autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome de todos.

1- Há quanto tempo você estuda na escola?

- ( ) até 1 ano  
 ( ) até 2 anos  
 ( ) até 3 anos  
 ( ) até 4 anos

2- Qual a turma?

- ( ) 6º ano regular  
 ( ) 7º ano regular  
 ( ) 8º ano regular  
 ( ) 9º ano regular  
 ( ) EJA

3- Como você percebe a direção da escola?

- ( ) ninguém pode dar sua opinião  
 ( ) os participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos

4- Vocês são convidados a participarem das decisões da escola quanto ao processo de estudo?

- ( ) sim ( ) não ( )as vezes

5- Como é a relação entre os funcionários da escola e vocês?

- ruim
- razoável
- bom
- excelente

6- Como é a relação entre a escola e seus pais/responsáveis?

- ruim
- razoável
- boa
- excelente

7- Na escola a diretora visita as salas de aula?

- sim
- não
- as vezes

8- Como são repassadas as informações da escola? Pode ser marcada uma ou mais opções.

- enviam e-mails
- enviam bilhetes
- na sala de aula pelos professores
- na sala de aula pela diretora, ou vice ou supervisora
- por telefone
- outros \_\_\_\_\_

9- Quais projetos vocês participam na escola?

- Show da matemática
- PIP
- PROETI
- festas comemorativas
- Olimpíadas brasileiras
- projetos de leitura
- outros \_\_\_\_\_

10- Quais foram as principais realizações e conquistas da escola? Pode ser marcada mais de uma opção.

- resultados das avaliações externas (desempenho)
- preferência da escola pela comunidade
- Trabalho coletivo
- resultados nas olimpíadas brasileiras
- reforma da escola
- outros \_\_\_\_\_

11- Quais são as maiores dificuldades encontradas no funcionamento da escola? Pode ser marcada mais de uma opção.

- relacionamento interpessoal
- problemas sociais
- a indisciplina dos alunos
- falta de conhecimento dos professores
- falta de conhecimento dos alunos
- falta de materiais
- rede física (prédio)
- falta de comprometimento dos funcionários com a escola
- outros \_\_\_\_\_

12- A que você atribui o resultado das avaliações externas da escola? Pode ser marcada mais de uma opção.

- Trabalho coletivo dos professores
- Trabalho individual dos professores
- Trabalho coletivo de todos da escola
- Contato constante coma família

- ( ) participação dos pais nas reuniões  
 ( ) estudo dos alunos com compromisso

13- Gostaria de fazer algum comentário sobre a direção da escola? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 5 – Formulário do questionário dos pais/responsáveis.



ESCOLA ESTADUAL JOSÉ AMÉRICO BARBOSA – MATO VERDE DATA: \_\_\_\_\_

Prezado(a),

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo da pesquisa é analisar as práticas de gestão da Escola Estadual José Américo Barbosa. Os dados coletados com este questionário poderão colaborar para busca de informações, a cerca das práticas de gestão e propor novas ações no âmbito da gestão que viabilizem um melhor trabalho das escolas da regional de Janaúba. Sendo assim, solicito autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome de todos.

### QUESTIONÁRIO DOS PAIS/RESPONSÁVEIS

- 1- Quantos filhos vocês tem na escola?  
 ( ) 1  
 ( ) 2  
 ( ) 3  
 ( ) 4 ou mais
- 2- Qual a sua formação (marque apenas o de maior nível educacional)  
 ( ) até o 5º ano  
 ( ) ensino fundamental completo  
 ( ) ensino médio completo  
 ( ) bacharelado ou tecnólogo  
 ( ) curso superior de licenciatura  
 ( ) especialização  
 ( ) mestrado  
 ( ) outra (especificar) \_\_\_\_\_
- 3- Como você percebe a direção da escola?  
 ( ) ninguém pode dar sua opinião  
 ( ) os participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos
- 4- Vocês participam das decisões da escola nas reuniões, quanto ao processo de estudo?  
 ( ) sim ( ) não ( ) as vezes
- 5- Como é a relação entre os funcionários da escola e vocês?  
 ( ) ruim  
 ( ) razoável  
 ( ) boa  
 ( ) excelente
- 6- Como são repassadas as informações da escola? Pode ser marcada uma ou mais respostas.  
 ( ) enviam e-mails  
 ( ) enviam bilhetes

- ( ) por telefone  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

7- Quais projetos vocês conhecem da escola? Marque uma ou mais opções.

- ( ) Show da matemática  
 ( ) PIP  
 ( ) PROETI  
 ( ) festas comemorativas  
 ( ) Olimpíadas brasileiras  
 ( ) projetos de leitura  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

8- Quais características abaixo você acha que a Escola Estadual José Américo Barbosa possui? Indique de "1" a "4" do grau de menos para mais importância, para cada fator.

ASSERTIVA	CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) Objetivos e visão compartilhada de todos, com propósitos colaborativos					
b) ambiente favorável à aprendizagem					
c) objetivos de ensino claros, com aulas bem estruturadas					
d) altas expectativas no desempenho dos alunos					
e) monitoramento do progresso dos alunos					
f) assegura os direitos e responsabilidades dos alunos					
g) parceria da escola com a família, com envolvimento na aprendizagem dos filhos					

9- Quais as principais realizações você considera que a escola teve? Marque uma ou mais opções.

- ( ) resultados das avaliações externas  
 ( ) preferência da escola pela comunidade  
 ( ) Trabalho coletivo  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

10- Quais são as maiores dificuldades encontradas no funcionamento da escola? Você pode marcar mais de uma opção, atribuindo "1" à mais importante, 2 à segunda mais importante e assim sucessivamente

ASSERTIVA	CONCORDÂNCIA				
	0	1	2	3	4
a) relacionamento interpessoal					
b) problemas sociais da clientela					
c) a indisciplina dos alunos					
d) falta de conhecimento dos professores					
e) falta de capacitações					
f) falta de materiais					
g) rede física					
h) colegiado despreparado					
i) falta de comprometimento dos funcionários com a escola					

- ( ) outros \_\_\_\_\_

11- Quer fazer algum comentário sobre a escola ou sobre a gestão? \_\_\_\_\_

## ANEXOS

### Anexo 1 - Fotos da escola



Reunião e Confraternização da Páscoa/2013

Fotos: Arquivo da Escola

### Participação nas Olimpíadas Brasileiras de Matemática



Alunos durante as provas da OBMEP.

Foto: Arquivo da Escola



Entrada da E. E. José Américo Barbosa Fotos de arquivo próprio da autora

## ANEXO 2 – Descrições de alguns projetos da escola

O projeto a seguir foi uma das ações desenvolvidas com os alunos pelas professoras do PROETI.

### 1. PROJETO: Sem higiene não há saúde

**PROJETO: SEM HIGIENE NÃO HÁ SAÚDE**







E. E. P. JOSE AMÉRICO BARBOSA  
MATO VERDE

**PROJETO ESCOLA EM TEMPO INTEGRAL**

Projeto Pedagógico: Sem higiene não há saúde.

**Apresentação:** Tendo em vista as diversas situações de falta de higiene apresentadas pelos alunos em sala de aula, os professores do Projeto Estratégico Educação em Tempo Integral da referida escola sentiram a necessidade de desenvolverem atividades voltadas para as diversas formas de higiene, na tentativa de melhorar as diversas condições do ambiente e dos alunos.

**Justificativa:** Educar para higiene corporal visa buscar uma prática participativa de modo que as orientações para os alunos sejam coerentes com a linguagem do próprio corpo e de sua realidade, facilitando a apropriação do conhecimento científico a respeito de si mesmo, sobre as condições de vida do lugar onde vive e a importância de colocar em prática certos hábitos que contribuirão decisivamente para o cuidado com ele e o local onde mora. Quando o aluno percebe que estes hábitos o ajudam a viver melhor, sem dúvida alguma ele estará motivado a colocá-los em prática com regularidade. Isso faz com que o educador seja o mediador, renovando e incentivando o interesse em se praticar corretamente os hábitos de higiene. Muitas vezes, nós, educadores, percebemos certo desconforto em nossos alunos, provocando até mesmo um baixo índice de rendimento escolar e autoestima. É neste momento que devemos esclarecer e estimular os alunos, propondo uma tomada de consciência no que diz respeito à saúde, à limpeza corporal, à postura em sala de aula, na escola e na comunidade. Ser saudável é também estabelecer bons hábitos e compreender que o nosso corpo merece um carinho especial, e que esse tratamento nos traz benefícios.

O Projeto é uma proposta que possibilita e garante uma aprendizagem efetiva e transformadora de atitudes e hábitos de vida. Ao educar para a saúde e para a higiene, de forma contextualizada e sistemática, nos vimos diante de um grande desafio para a educação, no que se refere à possibilidade de garantir uma aprendizagem efetiva e transformadora. É preciso educar para a saúde, levando em conta todos os aspectos envolvidos na formação de hábitos e atitudes que acontecem no dia-a-dia da escola e da comunidade escolar.

Observando a necessidade de se trabalhar esse tema no nosso âmbito escolar e por acreditar que a escola é um veículo com grandes poderes de transmissão de pensamento e também auxiliadora no processo de construção de conhecimento, esse projeto apresenta propostas de aula a serem desenvolvidas sobre a higiene com o corpo e com o ambiente, visto que a maioria dos alunos é de uma comunidade muito carente e sem infraestrutura necessária ao seu desenvolvimento social.

O PROJETO: SEM SAÚDE NÃO HÁ HIGIENE se propõe, dentro de uma perspectiva interdisciplinar, desenvolver atividades relacionadas aos aspectos que envolvem o cuidado com a saúde e a formação de hábitos e atitudes do cotidiano da escola e da comunidade em que vivem, os quais são necessários para uma vida saudável.

Destinando-se tal proposta aos alunos do PROETI da Escola Professor José Américo Barbosa

procuramos mostrar a importância de manter o corpo asseado e o ambiente limpo, pois a melhoria das condições de saúde é produzida nos espaços coletivos e nas relações com as outras pessoas, mostraremos que a escola pode oferecer a oportunidade de aprendizagem de diferentes formas de ação que favoreçam a saúde e a higiene coletiva.

**Objetivo Geral:** O projeto tem o objetivo de oportunizar ao educando situações por meio dos quais ele possa estabelecer relações entre o desenvolvimento de hábitos de higiene corporal, organização do ambiente e colocar em prática o aprendizado do projeto em seu cotidiano.

**Objetivos Específicos:**

- Levar o aluno a perceber a necessidade de adquirir bons hábitos de higiene;
- Respeitar as possibilidades e limites do próprio corpo;
- Identificar e criar o hábito de uma boa higiene e cuidados com o corpo para ser saudável;
- Desenvolver independência para manter sua higiene pessoal;
- Refletir sobre as suas ações diárias em relação a sua saúde, o que engloba cuidado e preservação com o meio ambiente e com a higiene;
- Discutir as formas de higiene corporal, bucal, etc.;
- Estimular para a prática correta de tomar banho, cortar as unhas e cabelos;
- Adotar hábitos de autocuidado;
- Valorizar a cooperação nas atividades realizadas como forma de aprendizagem;
- Produzir paródia sobre o tema;

**Público Alvo:** Alunos do PROETI

**Desenvolvimento**

Obs: Trabalhar textos e vídeos sobre Higiene corporal e Saúde. Estimular o uso adequado das instalações sanitárias através de cartazes etc.

1º Dia: (22/05) Abertura do projeto com slides e vídeos abordando o tema higiene corporal e saúde.

2º Dia: (23/05): filme Jeca Tatu ( discussão sobre a relação do filme com o tema higiene) e confecção de cartazes.

3º Dia: (26/05): Produção de paródia sobre tema higiene.

4º Dia: Palestra com a dentista Amanda (tema: higiene bucal) e aplicação de flúor.

5º Dia: Atividades físicas no complexo poliesportivo para o desenvolvimento da saúde.

6º Dia: Palestra com enfermeira Amanda sobre higiene corporal.

7º Dia: Dia da beleza. Nesse dia convidaremos pessoas da comunidade para através de um trabalho voluntário realizar cortes de cabelos,escova, prancha e oficina: cuidado das unhas.

Equipe Responsável: Professores - ADIRSLAINE, ALCIONE, CLAUDETH, ERLAINE, JESSICA,JEANY, LUCILIA, EDSON

Fonte: organizado pela autora a partir dos registros do projeto da escola

## 2. Objetivos e desenvolvimento dos projetos de incentivo à leitura



**Objetivo Geral:**

Promover a ocorrência constante da leitura no espaço escolar como atividade imprescindível de intervenção pedagógica para a melhoria dos resultados das avaliações internas e externas.

**Objetivos Específicos**

1. Ampliar as experiências de leitura do aluno;
2. Oportunizar os diferentes objetivos de leitura;
3. Favorecer a ampliação do repertório de leitura do aluno;
4. Favorecer a descoberta do prazer de ler;
5. Proporcionar atividades para desenvolver as competências básicas para a leitura e a escrita;
6. Reconhecer os diferentes gêneros de textos;

7. Formar alunos leitores;
8. Reduzir a indisciplina escolar;
9. Favorecer o desenvolvimento intelectual e cultural do aluno;
10. Proporcionar o contato constante do aluno com o texto escrito.

### **Desenvolvimento**

O primeiro passo será romper com a ideia de que a leitura é atividade restrita às aulas de Língua Portuguesa e que tem como objetos de trabalho apenas os livros didáticos ou literários. A leitura no espaço escolar deve abranger as diferentes disciplinas, não devendo ser esperado apenas do professor de língua Portuguesa o trabalho com a mesma, já que o livro literário coexiste com diferentes suportes textuais relevantes para a formação e atualização do conhecimento, tais como jornais, revistas, gibis, sites eletrônicos, manuais, enciclopédias, etc.

Por esta perspectiva, os professores das diferentes disciplinas deverão selecionar diferentes tipos de textos, literários ou não, relacionados aos conteúdos curriculares sob sua responsabilidade, a fim de favorecer o enriquecimento do processo de aprendizagem e tornar mais concreta a aquisição dos conhecimentos abordados em sala de aula.

Caberá aos professores de Língua Portuguesa, por sua vez, aliados às bibliotecárias, aumentar esforços no sentido de reanimar as atividades de leitura literária no espaço escolar, através da adoção de práticas prazerosas e continuadas de leitura literária, monitoradas por atividades lúdicas de avaliação e verificação do desenvolvimento do aluno. Os professores deverão ser capazes de escolher livros e textos de acordo com os interesses do leitor, selecionando-os previamente antes da indicação em sala de aula e fazendo a atualização constante das listas e das sugestões para renovação do acervo.

Sempre que for iniciar o projeto, o professor de Língua Portuguesa deverá realizar a dinâmica de incentivo à leitura, para que os alunos tenham consciência da importância do ato de ler e despertem interesse pelo mesmo.

Fonte: organizado pela autora a partir dos registros do projeto da escola

## **5. Planejamento do Projeto Soletrando**



E. E. P. JOSE AMÉRICO BARBOSA  
MATO VERDE

**OBJETIVOGERAL:** Incentivar e ampliar o vocabulário dos alunos e despertar o interesse pela leitura e escrita.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Estimular o conhecimento de palavras e seus significados através de pesquisas e uso do dicionário da Língua Portuguesa.

Despertar o interesse pela Língua Portuguesa e sua Nova Ortografia.

Incentivar os alunos a desenvolverem responsabilidades.

Promover o espírito competitivo, sempre enfocando o respeito.

Proporcionar momentos de estudo, socialização e descontração.

Estimular a leitura, a pronúncia e a escrita correta das palavras.

### **METODOLOGIA**

A grafia das palavras na Língua Portuguesa não é muito simples e precisamos de muito estudo para memorizá-la e entendê-la. O incentivo ao treino da escrita e memorização ainda é a melhor maneira de fazer com que nossos alunos escrevam melhor.

Nossas dúvidas só aparecem quando as palavras são desconhecidas, pouco usadas ou mal escritas. Palavras conhecidas não nos fazem perder tempo. O que nos faz saber ortografia é nossa memória visual, que é tão maior quanto mais lemos. O que aprimora a nossa memória visual é o bom hábito da leitura.

Existe uma crítica que todos nós fazemos ao velho sistema de ensino, onde tudo se resumia em decorar. Concordamos com aqueles que afirmam que decorar não é ensino. É lógico que devemos incentivar o raciocínio e estimular a criatividade, que é a capacidade de redigir e interpretar textos, mas para isso nossos alunos também precisam escrever e falar corretamente, então através de estudo de palavras nossos alunos se motivarão a escrever corretamente, sem perceber tal complexidade, pois estão brincando, competindo para melhor exercer seu papel de aluno com competências e habilidades dentro da Língua Portuguesa.

O projeto será realizado dentro de cada sala de aula para selecionar e/ou classificar os alunos para a semifinal, sendo assim, será feita a classificação de 1 aluno por sala. Haverá uma semifinal com os alunos classificados em cada turma, onde selecionaremos apenas um para participar de uma outra semifinal com outra turma.

No último dia, todas as salas se reunirão no pátio da escola para assistirem à final, onde haverá o sorteio de uma dupla que resultará em um vencedor, por exemplo: aluno da turma Zilda X aluno da Tom e assim sucessivamente que resultará em um vencedor por cada e competirão para classificar apenas um vencedor.

#### CRONOGRAMA

OS – O – L – E – T – R – A – R terá início no mês de agosto e término em novembro de 2011 (dois mil e onze). O campeonato será dividido em duas fases:

1ª Fase: Em sala de aula – realizado em cada turma eliminando gradativamente até ficar somente um aluno.

2ª Fase: Grande final, no pátio da escola. Um representante de cada turma.

#### REGULAMENTO

O projeto é uma competição de soletração entre os estudantes do Ensino Fundamental da Escola Estadual Professor José Américo Barbosa regularmente matriculados e frequentando as aulas.

A seleção será dentro das salas com a competição, regida pelo professor entre todos os alunos da seguinte maneira:

1 – Fala-se a palavra.

2 – O aluno repete a palavra dita.

3 – Antes de começar a soletração o aluno pode pedir as seguintes dicas: a) Sinônimo da palavra; b) Aplicação da palavra numa frase.

4 – Em seguida soletra.

5 – Repete novamente a palavra, indicando que terminou a palavra.

6 – Se o aluno errar alguma letra, acento, ou qualquer outro sinal gráfico, hífen etc., a soletração será considerada errada.

7 – As palavras escolhidas serão divididas em três níveis de dificuldade: fácil, intermediário e difícil.

Os alunos representantes de cada turma, deverão soletrar corretamente a palavra apenas uma vez. Em caso de qualquer erro, será desclassificado após soletração do concorrente pela igualdade da palavra.

O vencedor será aquele que soletrar corretamente todas as palavras.

#### RECURSOS MATERIAIS

Livros, revistas, jornais, internet.

Dicionários da Língua Portuguesa.

Data show.

Notebook.

Microfone.

Câmera digital.

Banco de palavras.

#### RECURSOSHUMANOS

Alunos do Ensino Fundamental II ( 6º ao 9º ano ).

Direção.

Serviço Pedagógico.

Professores, pais e alunos.

#### AVALIAÇÃO

A avaliação será realizada durante todo o processo, de acordo com a participação e interesse dos alunos envolvidos, estendendo-se no decorrer das atividades, analisando modificações de acordo com possíveis dificuldades.

Fonte: organizado pela autora a partir do projeto original

## 6. Planejamento do projeto com jogos



### JUSTIFICATIVA DO PROJETO

Desde que comecei a lecionar há 27 anos sempre procurei metodologias que tornassem minhas aulas mais dinâmicas e pouco cansativas. E essa postura tornou-se ainda mais necessária desde 1999 ao ministrar aulas de Matemática nos 6º e 7º anos da Escola Estadual Professor José Américo Barbosa.

Apesar da grande importância que a matemática exerce na vida do aluno, seja no desempenho do seu raciocínio ou na resolução de problemas diários a matemática ainda é considerada como a maior vilã, dentro todas as disciplinas escolares. Esta visão é o reflexo do não entendimento dos conceitos transmitidos no processo ensino aprendizagem.

Considerando então essa idéia tão negativa em relação à disciplina, observei que seria importante despertar no educando o interesse pela matemática, utilizando para isso um processo dinâmico e criativo, desta maneira a aprendizagem, tornaria satisfatória para ambas as partes. Então porque não desenvolver os conceitos matemáticos com práticas dinâmicas como jogos, brincadeiras, músicas e o uso do material manipulativo, já que são tão importantes para o desenvolvimento do indivíduo como um todo.

E foi observando os alunos que recebemos na escola de hoje, tão dinâmicos e cheios de informações, vindas de diferentes realidades, surgiu a necessidade de progredir com estes conhecimentos, aprimorando-os para que encontrem sua eficácia no dia a dia destes alunos, já que convivem com a matemática em várias situações de seu cotidiano. O ensino da matemática, por ser uma ciência exata, nos remete ao erro de pensarmos em uma única maneira de chegarmos a uma resposta, quando na verdade as possibilidades e caminhos para isso são inúmeros.

Assim procurei desvendar um pouco mais o mistério que envolve a matemática e fazer pensar em como deixá-la mais branda, mas não menos eficaz, buscando sua funcionalidade no cotidiano dos alunos. E a cada ano que se passava analisando os resultados obtidos a partir desta postura, eles me incentivaram cada vez mais a encontrar estratégias que possibilitassem uma mudança na qual desmistificasse a matemática como uma disciplina difícil.

### METODOLOGIA

A metodologia utilizada teve como objetivo proporcionar ao aluno o máximo aproveitamento de sua capacidade produtiva que visa à implantação do uso de jogos educativos no ensino aprendizagem. Foram propostas vivências de situações aplicadas ao ensino em Matemática, como: Utilização de jogos e o uso de materiais-estruturados. O seu funcionamento se deu através das aulas em sala de aula ou qualquer parte do ambiente escolar, nas turmas de 6º e 7º anos do ensino fundamental de acordo a necessidade do conteúdo em estudo. A coordenação dessas atividades ficaram sob a responsabilidade da professora.

Em resumo, o caminho metodológico de alguns dos jogos usados: Queimada de cálculos;

Roleta da sorte; Jogo com o baralho; Jogo de operações com três dados; Jogo dos três triângulos; Dominó de fração; Trilha da divisibilidade; Trilha da matemática; Jogo da multiplicação; Trilha da geometria;

Os jogos trabalhados tem regras, esses são classificados em três tipos:

Jogos estratégicos, onde foram trabalhadas as habilidades que compõem o raciocínio lógico. Com eles, os alunos leram as regras e buscavam caminhos para atingirem o objetivo final, utilizando estratégias para isso.

Jogos de treinamento, os quais foram utilizados quando percebia que alguns alunos precisam de reforço num determinado conteúdo e queria substituir as cansativas listas de exercícios.

Jogos geométricos, que tiveram como objetivo desenvolver a habilidade de observação e o pensamento lógico. Com eles foram trabalhados figuras geométricas, semelhança de figuras, ângulos e polígonos.

As regras e os procedimentos foram apresentados aos jogadores antes da partida e para preestabelecer os limites e possibilidades de ação de cada jogador.

A interação entre os alunos e a professora criada no momento do uso do jogo beneficiou aprendizagem dos conteúdos proporcionando socialização e respostas às questões, das opções de jogos. Em determinado momento, propositalmente, houve a interferência da professora incentivando os alunos a utilizarem regras pré-estabelecidas.

Segundo Malba Tahan, 1968, "para que os jogos produzam os efeitos desejados é preciso que

sejam de certa forma, dirigidos pelos educadores". Partindo do princípio que as crianças pensam de maneira diferente dos adultos e de que nosso objetivo não é ensiná-las a jogar, devemos acompanhar a maneira como as crianças jogam, sendo observadores atentos, interferindo para colocar questões interessantes.

Fazia uma sondagem antecipada sobre o que aluno já sabia sobre o conteúdo a ser proposto e o que eu queria que os alunos aprendessem ou aprofundassem.

Posteriormente conversava com a sala para estabelecer combinados para os momentos dos jogos, tais como: respeito à vez dos colegas, respeito às regras, organização ao chamar a atenção do professor e etc.

Durante a atividade andava pelos grupos ou duplas para acompanhar o processo pelo qual os alunos formam suas estratégias e fazem suas jogadas, quando necessário fazia intervenções e questionamentos, não a fim de avaliar o aluno, mas sim colocar em "xeque" o que ele sabia ou o que podia ampliar em seu conhecimento. Para avaliar a produtividade do jogo cobrava dos alunos registros escritos das jogadas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados alcançados neste últimos anos como professora, pude concluir que o lúdico faz parte da vida dos seres humanos e sua importância se faz clara mediante as expectativas cada vez mais dinâmica de nossos alunos.

Mas para que os jogos cumprissem seu papel dentro desta proposta, foi preciso realizar as intervenções necessárias para fazer do jogo uma aprendizagem. "As aquisições relativas a novos conhecimentos e conteúdos escolares não estão nos jogos em si, mas depende das intervenções realizadas pelo profissional que conduz e coordena as atividades" (MACEDO, 2000). Assim os jogos contribuíram na formação, levando a descobrirem valores de justiça, honestidade, capacidade, atenção, iniciativa e responsabilidade. Auxiliando na fixação da aprendizagem. Além disso, os jogos forneceram a oportunidade para criar estratégias, e um trabalho mais estimulante que completar folhas de exercícios." Outro motivo para a introdução de jogos nas aulas de matemática é a possibilidade de diminuir bloqueios apresentados por muitos de nossos alunos que temem a Matemática e sentem-se incapacitados para aprendê-la. Dentro da situação de jogo, onde é impossível uma atitude passiva e a motivação é grande, notamos que, ao mesmo tempo em que estes alunos falam Matemática, apresentam também um melhor desempenho e atitudes mais positivas frente a seus processos de aprendizagem. "(Borin, 1996,9).

### REFERÊNCIAS

BORIN, J. **Jogos e resolução de problemas: uma estratégia para as aulas de matemática.** São Paulo: IME-USP; 1996.

MACEDO, Petty & Passos. **Aprender com jogos e situações-problemas.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

TAHAN, M. **O homem que calculava.** Rio de Janeiro: Record, 1968.

Apresenta-se abaixo um resumo do funcionamento dos principais jogos desenvolvidos no projeto

As jogadas

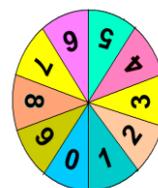
#### Queimada de cálculos

Funciona como a queimada tradicional, porém cada participante deverá ter pendurado no pescoço uma ficha com o fato da operação trabalhada. aquele que for queimado só irá para a prisão se o colega que o queimou falar imediatamente o resultado da sua operação.



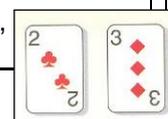
#### Roleta da Sorte

Colocando no centro da roleta um lápis e um clipe, gire o clipe, com o impulso do dedo. números sorteados serão adicionados, subtraídos ou multiplicados, conforme a operação escolhida inicialmente. Ganha o jogo o aluno que ao final de 6 rodadas tiver obtido os maiores números de pontos.



#### Jogo do Baralho

Separar 36 cartas de um baralho comum que correspondem aos números de 2 a 10, nos quatro naipes. Depois de distribuídas as 36 cartas entre 4 jogadores, um deles

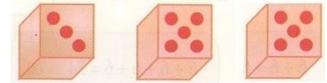


começa colocando na mesa duas cartas. Quem disser primeiro o resultado será o próximo a jogar. Aquele que ficar com as mãos vazias será o vencedor.

**Jogo dos Três dados**

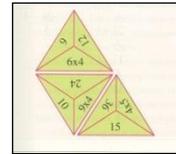
Para este jogo forma um grupo com mais de quatro participantes.

O primeiro participante lança os três dados juntos. Dos três números sorteados, escolhe dois para somar. Do resultado dessa soma subtrai o número do terceiro dado. Os pontos obtidos são anotados em uma tabela a cada jogada e somados no final. Vence quem fizer mais pontos ou menos pontos, de acordo o combinado.



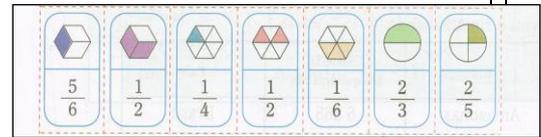
**Jogo dos Três Triângulos**

Os jogadores revezam-se tentando colocar um triângulo que combine com outro da mesa. Quem não tiver um triângulo que combine terá que passar a vez. O aluno que usar todos os seus triângulos primeiro é o vencedor.



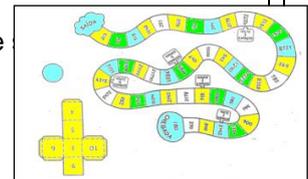
**Dominó de frações**

O jogo funciona como o tradicional dominó. Vence a dupla que usarem 1º todas as pedras adequadamente.



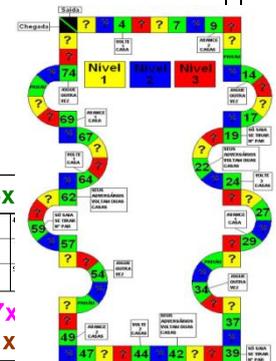
**Trilha da Divisibilidade**

A equipe joga o dado e anda na trilha até encontrar o primeiro número que número sorteado no dado. O mesmo deve ser feito pela outra equipe, e assim sucessivamente, até que uma delas ganhe o jogo



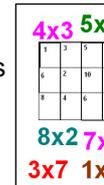
**Trilha da matemática**

O aluno joga o dado e de acordo com o número sorteado deve Andar sobre a trilha, se parar em uma casa de cor: amarela, vermelha ou azul, deverá responder um desafio retirado do envelope pelo professor. Deverá seguir a trilha e obedecer às informações sugeridas



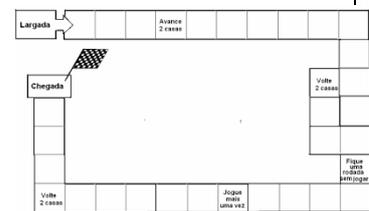
**Jogo da multiplicação**

Cada jogador, na sua vez, coloca seus dois marcadores sobre dois números do tabuleiro menor. Estes números deverão ser multiplicados e o resultado coberto com uma ficha no tabuleiro maior. Os jogadores devem ficar atentos na colocação dos marcadores pelo adversário.



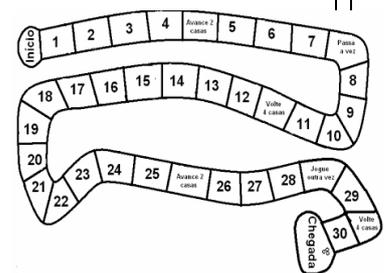
**Trilha da geometria**

O jogo deve ser iniciado com os peões na posição de largada Cada participante na sua vez deve lançar os dois cubos Simultaneamente. A partir da forma geométrica espacial e das orientações obtidas nos cubos, o participante move o peão no sentido da seta, avançando o número correspondente de casas. Vence o jogo aquele que chegar primeiro a casa de "chegada".



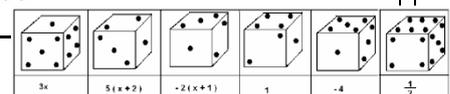
**Jogo das operações inversas**

Cada jogador posiciona sua tampinha na saída. A criança joga o dado, anda no tabuleiro até o número sorteado. De acordo com a cor da casa que ele parou, pega a tampinha que está na figura de mesma cor em que está posicionado, faz o cálculo mental, e dá o resultado. Se o parceiro souber o número da tampinha ele ganha a tampinha. Ganha o jogo quem no final do tabuleiro tiver mais tampinhas.



**Jogo da equação**

O primeiro participante joga três vezes o dado para montar o lado esquerdo da equação. Em seguida, o participante repete esse



procedimento para montar o lado direito da equação.  
Montada a equação, o objetivo do jogador é resolvê-la  
no prazo de 3 min.

Fonte: organizado pela autora a partir do projeto original da professora de matemática Alaíde

## 7. ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS EM CADA DISCIPLINA do PROJETO PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO DA ESCOLA.

DISCIPLINA	ATIVIDADE	ESTRATÉGIA	CRONOGRAMA
PORTUGUÊS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisas sobre o que é patrimônio material e imaterial;</li> <li>- Campanha educativa publicitária da escola.</li> <li>- Organizar a Oficina 1 Preservação do Patrimônio.</li> <li>- Concurso para criar o Hino da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pesquisas;</li> <li>-Realização de uma campanha publicitária com confecção de cartazes, criando slogan sobre o patrimônio material e imaterial, destacando vantagens de estudar nesta escola;</li> <li>- Montar um teatro sobre a Preservação do Patrimônio e uma explicação sobre o assunto.</li> <li>-Realização do concurso para criar a letra e a música do Hino da escola. (09/05 à 10/06/2011)</li> </ul>	09 à 13/05/2011
EDUCAÇÃO RELIGIOSA  MATEMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Turmas do 6º ano: Dinâmica e texto "Patrimônio Escolar".</li> <li>-Reflexão: "Porque o público não considera seu o que é público".</li> <li>- Montar Tabela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar o tema para os alunos dos 6º anos e desenvolver a problematização (Dinâmica, estudo do texto e questões). Fazendo uma reflexão em sala de aula.</li> <li>-Relembrar as questões com os alunos das outras turmas.</li> <li>-Refletir porque o público não considera seu o que é público, fato de que algumas pessoas não se consideram parte de um público.</li> <li>- Criar uma tabela de pontuação da manutenção da limpeza de cada sala de aula e dos pátios em cada turno a ser preenchida pelas ASB (Auxiliares de Serviços Básicos) em cada turno durante quatro semanas.</li> </ul>	16 à 20/05/2011

CIÊNCIAS	<p>-As consequências da falta de higiene na saúde.</p> <p>- Organizar a Oficina 2 Saúde Bucal.</p> <p>-Manutenção da higiene na sala de aula, pátio, quadra e espaços da escola.</p>	<p>- Explicação do Professor.</p> <p>- Expor material ilustrativo e explanação do assunto.</p> <p>-Valorizar a sociabilidade e a higiene no ambiente escolar, e adotando modos de agir tais como: jogar lixo no lixo; organizar as carteiras na sala; limpar a lousa; manter as carteiras organizadas , o chão e as paredes limpas; preservar os trabalhos expostos pelos colegas; devolver os vasilhames para a cantina, desligar e as luzes os ventiladores, organizar a sala de aula e o material antes de sair ao final do turno.</p> <p>- Criar hábitos de conservação do livro Didático, dicionários, livros de literatura, revistas e outros.</p> <p>- Confecção de uma lixeira móvel e criativa para a sala de aula;</p>	23 à 27/05/2011
HISTÓRIA	<p>- Montagem do Memorial da escola com o resgate da história, buscar as mudanças ocorridas em todos os aspectos, identificar seus principais momentos, suas lutas históricas, seus movimentos, os símbolos da instituição (bandeira);</p>	<p>-Pesquisas sobre a escola, criação e funcionamento;</p> <p>- Montar questionário para entrevistar ex-alunos; ex- funcionários e outros;</p> <p>- Montar exposição dos trabalhos: cartazes com fotos, textos, documentos (xérox), símbolos e objetos que retrate a memória da escola.</p>	30 à 03/06/2011
GEOGRAFIA	<p>- Poluição visual e sonora e a apresentação pessoal.</p> <p>- Organizar a Oficina 3 Beleza.</p>	<p>- Discutir a questão da poluição visual e sonora com utilização de recursos visuais e sonoros. Falar sobre a apresentação pessoal de acordo com o ambiente (O uso do uniforme, usar roupas limpas e compostas, cortar o cabelo, arrumar as unhas, usar maquiagem, etc.).</p> <p>- Montar a exposição de vários Salões de Beleza, divulgando o melhor do seu trabalho e com amostragem gratuita para a comunidade escolar.</p>	06 à 09/06/2011
EDUCAÇÃO FÍSICA	<p>- Dinâmica de grupos.</p> <p>-Rever as regras para a preservação do patrimônio escolar.</p>	<p>- Através de atividades recreativas e educativas, reaprender a comportar e respeitar as regras. Trabalhar com jogos e brincadeiras, onde os alunos deverão formar equipes, o professor determinará o jogo a cada uma das equipes e os alunos deverão escrever as regras do jogo, jogar e após apresentar aos demais.</p> <p>- Rever regras para a manutenção da limpeza da escola elaborada pelos alunos em 2010, fazer as alterações necessárias e divulgar no quadro de recados nas salas de aula.</p>	

INGLÊS	- Criar frases em Português e Inglês sobre a Preservação do Patrimônio. - Organização da Oficina 4 Pastoral da Criança.	- Elaborar e fixar frases curtas em tarjas de preservação de objetos (bebedouro, mesas do refeitório, carteiras.) e ambientes (sala de aula, de vídeo, de informática, secretaria, cantina, pátio, quadra, banheiros.) em Português e Inglês. - Expor o trabalho sobre nutrição e remédios caseiros da pastoral da Criança, com material ilustrativo e explanação do assunto.	
ARTES	-Memorial icnográfico da escola.	-Montar slide com um acervo de fotografias (iconográfico), retratando a história da escola. -Propor os alunos para observarem as alterações estruturais feitas na escola a partir da planta original, fotos, documentos, etc.	
PROETI ARTES	-Construção da Maquete da nossa escola;	- Memória: o antes: "Escola de Lata" e o depois: "a Escola Hoje".	
MATEMÁTICA	- Montar gráficos.	- Montagem de Gráfico sobre a pontuação das turmas para expor no pátio.	
PROETI PROF. REGENTE	- Realizar uma passeata.  -Organizar a Oficina 5 Orientação Nutricional.	- Elaborar cartazes ou panfletos e faixas sobre a preservação do patrimônio público escolar e divulgar Ação Social para preservação do patrimônio na cidade, colando os mesmos no comércio local durante a passeata. - Realizar a passeata(09/06/2011). - Expor material ilustrativo e explanação do assunto.	
CULMINÂNCIA	- Exposição dos trabalhos. - Apresentação e premiação do Hino da Escola. - Ação Social.	- Organizar a exposição de todos os trabalhos no Pátio Coberto da escola. - Exibir o slide do Memorial Icnoográfico da Escola. - Apresentar o Hino da Escola e premiar os autores da música e da letra. - Realizar o dia da Ação Social "Se é meu eu cuido se é nosso eu cuido mais ainda" na escola com toda a comunidade escolar com a realização de 05 Oficinas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Preservação do Patrimônio.</li> <li>• 2 - Saúde Bucal.</li> <li>• 3 - Beleza.</li> <li>• 4 - Pastoral da Criança.</li> <li>• 5 - Orientação Nutricional.</li> </ul>	10/06/2011

Fonte: organizado pela autora a partir do projeto original da escola

## 6. Planejamento do Projeto Consciência Afro descendente

**BLOCO TEMÁTICO:** História, Cultura e Diversidade, Ser humano, Direitos humanos e Igualdade, Educação, ética e etnia.

**CONTEÚDO FOCO:** O conteúdo foco é a educação voltada para consciência da importância do negro para a constituição e identidade da nação brasileira e principalmente, do respeito à diversidade humana e a abominação do racismo e do preconceito, desenvolvido por meio de um processo educativo do debate, do entorno, buscando nas nossas próprias raízes a herança biológica e cultural trazida pela influência africana.

**TURMAS A QUE SE DESTINA:** Este projeto se destina as turmas do 1º ANO ao 9º ANO do ensino

fundamental e turmas da EJA.

**PROBLEMA:** Historicamente, o Brasil, no aspecto legal, teve uma postura ativa e permissiva, diante da discriminação e do racismo que atinge a população afrodescendente brasileira até hoje. Nesse sentido, ao analisar os dados que apontam as desigualdades entre brancos e negros, constatou-se a necessidade de políticas específicas que revertam o atual quadro. No campo da educação, promover uma educação ética, voltada para o respeito e convívio harmônico com a diversidade deve-se partir de temáticas significativas do ponto de vista ético, propiciando condições desde a mais tenra idade, para que os alunos desenvolvam sua capacidade dialógica, tomem consciência de nossas próprias raízes históricas que ajudaram e ajudam a constituir a cultura e formar a nação brasileira, pois, o preconceito e o racismo são uma das formas de violência, diante disso, Qual seria a nossa contribuição concreta para viabilizar a conscientização das pessoas? Quais as situações que possibilite mudança?

**JUSTIFICATIVA:** Comemorar, 20 de novembro – Dia da Consciência negra, dedicando o mês de novembro, para debater e refletir sobre as diferenças raciais e a importância de cada um no processo de construção de nosso país, Estado e comunidade. Com este trabalho espero que a consciência de valorização do ser humano ultrapasse as fronteiras da violência, do preconceito e do racismo.

**OBJETIVOS:** Valorizar a cultura negra e seus afrodescendentes e afro-brasileiros, na escola e na sociedade; Entender e valorizar a identidade da criança negra; Redescobrir a cultura negra, embranquecida pelo tempo; Desmitificar o preconceito relativo aos costumes religiosos provindos da cultura africana; Trazer à tona, discussões provocantes, por meio das rodas de conversa, para um posicionamento mais crítico frente à realidade social em que vivemos.

**DESENVOLVIMENTO:** A culminância do projeto envolverá todos os profissionais da educação e alunos. Será apresentado o resultado dos trabalhos desenvolvidos em sala: desfile, danças e música, abordando o tema o afro descendente, cada apresentação estará em consonância com os blocos temáticos que será feito de acordo com as necessidades da turma, estabelecendo o problema e a proposta de conteúdo para a classe ao final será saboreado uma deliciosa feijoada. Para tanto será utilizado: Datashow, notebook, som, microfone, etc.

**RESULTADOS ESPERADOS:** Apropriação de diversos saberes, além da conscientização sobre temas relevantes como tolerância, direitos e deveres etc.; Desenvolvimento de valores – conceitos e procedimentos; Apropriação de novas aprendizagens, a partir de reflexões e esclarecimentos sobre outras culturas. desenvolvimento de todas as atividades (de acordo com as peculiaridades de cada aluno) no decorrer do projeto.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS:** A criança negra precisa se ver como negra e aprender a respeitar a imagem que tem de si mesmo e ter modelos que confirmem essa expectativa. O projeto visa à alegria e à majestade da cultura africana, tudo como deve ser sem constrangimentos nem equívocos. Portanto, este projeto trata-se de uma proposta construída, mas não acabada e estará sujeito a mudanças de acordo com o cotidiano em sala de aula.

Fonte:organizado pela autora com os dados originais do projeto

## 7 Planejamento do projeto o caminho seguro para o seu sucesso.

### INTRODUÇÃO

A Escola Estadual Professor José Américo Barbosa atende os alunos dos anos finais do ensino fundamental de 6º ao 9º ano, manhã e tarde e à noite atende alunos da EJA (Educação de Jovens e Adultos), a escola atende em média 420 alunos, oriundos da zona urbana e da zona rural. Há alguns anos atrás atendia a uma clientela que era considerada na sociedade como uma escola elitizada,

pois atendia a alunos da classe média e atualmente atende alunos oriundos na sua maioria da zona rural e da classe menos favorecida, muitos dos familiares não participam da vida escolar dos seus filhos alegando diversos motivos. A escola desenvolve o seu trabalho tendo consciência da importância de que cada servidor deve atualizar-se sempre para estar em sintonia com o mundo globalizado.

A experiência da E. E. Prof. José Américo Barbosa em ser o Caminho Seguro para o Sucesso, justifica-se pela necessidade de todos os Professores estarem motivados a todo o momento para realização de trabalho inovador instigando o aluno a busca pelo sucesso, pois entendemos que através desta motivação conseguimos alcançar os objetivos propostos, sendo os resultados satisfatórios.

A experiência da E. E. Prof. José Américo Barbosa em ser o Caminho Seguro para o Sucesso, tem como ação específica desenvolvida pelos Especialistas realizadas no cotidiano do trabalho: Diálogo argumentativo; Promoção do Relacionamento interpessoal /afetivo como família; Acolhimento de todos como seres humanos capazes de desenvolver seu potencial com empenho e dedicação; Reflexão das ações desenvolvidas no âmbito educacional; Orientação do Planejamento Semanal com motivação para a busca de atividades inovadoras que despertem o interesse do aluno no processo ensino/aprendizagem; Reuniões com mensagem de autoestima, reflexão e motivação; Confraternizações para promover envolvimento da equipe, interação, descontração e motivação para o trabalho, sendo o foco o trabalho com a idealização de sonhos. Tem como missão oferecer um ensino de qualidade para o aluno, sendo seu propósito maior, enriquecê-lo como ser humano e cidadão, entendendo seus interesses, desejos e necessidades, tornando-o capaz de interagir no meio social.

O quadro de pessoal da escola é formado por 53 servidores. Sendo efetivos, efetivados e designados, distribuídos em: um Secretário, três Assistentes Técnicos da Educação Básica, sete Assistentes de Serviço Básico, dois Especialistas da Educação Básica, um Diretor, um Vice - diretor, três Professores em Ajustamento Funcional, uma Bibliotecária, uma Professora fora da regência e dezoito Professores da Educação Básica e quatro Professores de Apoio. Todos cientes que devem desenvolver um trabalho com competência, responsabilidade, compromisso, organização, participação, ética e disciplina na função que ocupam, sendo todos educadores e colaboradores na formação ética dos alunos, zelando pela boa conduta dos mesmos e sempre preocupados com a inclusão do alunado no mundo do conhecimento.

A Escola José Américo tem tido sucesso em todas as suas atividades de ensino, pois a comunidade reconhece o trabalho exercido pelos servidores, que atuam com compromisso, competência e transparência nos processos de Gestão, tornando-a democrática, haja vista que os pais dão preferência para que seu filho tenha a oportunidade de estudar nesta escola tão bem conceituada dentro do município sendo a escola modelo nesta cidade, aumentando a procura de matrículas pelos pais mais esclarecidos.

## **DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA**

A experiência da E. E. Prof. José Américo Barbosa em ser o Caminho Seguro para o Sucesso envolve o compromisso dos profissionais da escola, dos pais e alunos com o Projeto Político Pedagógico. O nosso dia a dia é pautado na construção de um clima organizacional e afetivo com o objetivo que o cotidiano se transforme num lugar de formação continuada de todos, a partir das necessidades apresentadas no Projeto Político Pedagógico e situações corriqueiras que por ventura surgirem na escola.

A Escola incentiva os servidores a participar de capacitações propostas pela SRE /Janaúba e também promove estudos para qualificar seus profissionais com o objetivo de aprimorar os seus conhecimentos e oferecer mais dinamismo nas práticas escolares, participou de todos os Encontros de professores do Ensino Fundamental II oferecidos pela Superintendência Regional de Ensino; promoveu estudo do Método de Alfabetização Paulo Freire, Domínio de Turma x Indisciplina, Educação de Jovens e Adultos, Gerenciamento da Sala de Aula (Celso Vasconcelos), Resoluções, estudo do Livro Aula Nota 10 – 49 técnicas para ser um professor campeão de audiência (Doug Lemov), Lição de Casa, Postura ideal do Professor em sala de aula (Mário Sérgio Cortella), Importância do Planejamento para a aprendizagem Escolar, Palestra do Professor Júlio Machado: Educar com muito prazer, entre outros.

A busca de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas a partir dos problemas que surgem no dia a dia, assim como a valorização, reconhecimento profissional, capacidade de convivência, de respeito, de consideração ao outro e de troca intelectual e afetiva faz com que esta gestão seja um desafio a ser repensado a todo o momento.

Todo o trabalho desenvolvido pelos servidores na escola é acompanhado pela Comissão de Avaliação de desempenho que realiza a avaliação do mesmo durante o ano letivo, para acompanhar, parabenizar e apresentar sugestões com objetivo de melhorar o desempenho profissional e a qualidade das ações pedagógicas com o propósito de que o servidor analise e reflita a sua prática. Semestralmente acontece o acompanhamento da Avaliação de Desempenho Individual, bem como promove o diálogo acolhedor, olhando no olho um do outro para que assim o mesmo busque a sua contínua melhoria.

A experiência abordada remete relevante avanço da qualidade da relação Pedagógica na satisfação do trabalho dos professores em produzir suas ações com dinamismo e competência para conduzir a motivação de maneira confiante nos alunos da escola. Para criar um clima de respeito, cooperação e solidariedade a escola realiza reuniões de modulo II semanalmente com participação do corpo docente, com objetivo de orientar, acompanhar, trocar informações e apresentar as práticas exitosas de professores, com o objetivo de valorizar o trabalho docente. Nas reuniões são realizadas dinâmicas e repassadas mensagem de motivação. Uma das práticas requisitadas e com grande participação dos servidores é a promoção de confraternizações com objetivos de favorecer um clima de harmonia e descontração ressaltando a importância do trabalho em equipe.

Uma das práticas utilizadas pela escola para orientar deveres e direitos dos servidores é a entrega do Termo de Compromisso para professores designados, além de serem avaliados pela Comissão de Avaliação.

A escola em parceria com a Secretaria de Saúde Municipal de Mato Verde realizou palestras e consultas médicas com o intuito de oferecer a comunidade escolar conhecimento acerca dos direitos em relação a atendimentos gratuitos especializados, proporcionando aos pais resolução de problemas de saúde relacionados ao âmbito educacional.

Portanto, o relacionamento interpessoal para nossa escola representa o foco da organização institucional, pois para gerir equipes, administrar conflitos, criar um clima organizacional favorável e motivador, administrar processos de mudanças constituem competências fundamentais para um ambiente harmonioso e favorável para o aprendizado.

## **REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO APRESENTADO**

A experiência da E. E. Prof. José Américo Barbosa em ser o Caminho Seguro para o Sucesso desperta a idealização de sonhos à formação de pessoas capazes de conviver, de respeitar, de considerar o outro e de troca intelectual que é fundamental para aprimorar a prática pedagógica que é modificada pelo empenho, dedicação, satisfação profissional que reflete no desempenho/aprendizagem dos alunos.

O impacto da experiência se evidencia nos resultados, onde a escola obteve um grande avanço e superou a Meta proposta para 2013.

Em relação às dificuldades encontradas nos deparamos com alguns Professores que demonstram ainda resistência em desempenhar seu trabalho com motivação para a busca de atividades inovadoras que despertem o interesse do aluno no processo ensino/aprendizagem e com falta de envolvimento de muitos pais no processo educacional.

Portanto, esta experiência tem proporcionado a escola um diferencial na qualidade do ensino, sendo o caminho seguro para o sucesso.

Reunião e Confraternização da Páscoa/2013

## **Referências**

Projeto Político Pedagógico /2013 da E. E. Prof. José Américo Barbosa.  
Prêmio de Gestão Escolar/2013 da E. E. Prof. José Américo Barbosa.  
Série Fantástico sobre Escolas Públicas – Março e Abril/2014.

Fonte: organizado pela autora com os dados originais do projeto