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

LÚCIA HELENA MIRANDA BASTOS

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DOS FATORES QUE GERAM O ÊXITO DA ESCOLA

JUIZ DE FORA
2012

LÚCIA HELENA MIRANDA BASTOS

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DOS FATORES QUE GERAM O ÊXITO DA ESCOLA

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

Orientador:Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

LÚCIA HELENA MIRANDA BASTOS

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DOS FATORES QUE GERAM O ÊXITO NA ESCOLA

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

_____

Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador

_____

Membro da Banca Externa

_____

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 23 de julho de 2012.

Dedico este estudo ao aluno, ao professor e a todos os servidores da educação pública, merecedores de uma gestão escolar que luta para que a realidade se apresente com oportunidades para todos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte inesgotável de sabedoria e conforto nas tribulações. Ao meu esposo, apoio incondicional. Aos meus filhos, paciência e admiração. Aos colegas de trabalho, “pronto socorro”. À equipe do PPGP, esforço incansável. À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, concretização de um sonho. À Escola Estadual Tiradentes, fonte de inspiração. Enfim, a todos os familiares e amigos que, próximos ou distantes, vivenciaram minhas angústias e a mim, tenho certeza, dedicaram suas orações, alento na luta, força no árduo e gratificante caminho da titulação.

“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele” (Hannah Arendt).

RESUMO

O presente estudo tem como tema a gestão educacional e pretende explicar os bons resultados da Escola Estadual Tiradentes, localizada no município de Lavras, no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE, tanto no Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA, como no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEB. Analisará também os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional. Os pressupostos teórico-metodológicos que norteiam o trabalho sustentam a investigação qualitativa e quantitativa que confirma a hipótese de que o perfil da equipe gestora e o foco na gestão pedagógica, na gestão de resultados educacionais e na gestão participativa promovem o êxito da escola. Desta feita, justifica-se a proposta deste Plano de Ação Educacional, proporcionar a outras escolas da regional de Campo Belo o contato com as práticas geradoras do êxito escolar, através do Intercâmbio de Gestão Escolar. Isto como estratégia de disseminação de boas práticas corroborando assim com ações de busca de qualidade na educação e de aumento da equidade entre as escolas.

Palavras-chave: Gestão escolar, Prêmio de Gestão, SIMAVE.

ABSTRACT

The current study has as its theme the management education and aims to explain the results good of Tiradentes State School, located in Lavras in the System Miner Evaluation of Public Education– SIMAVE, both in Program Evaluation Literacy - PROALFA as the Program Evaluation of the Public Basic Education - PROEB. It will also analyze the factors that led the school to School Management Award in 2009 and 2010, at the regional level. The assumptions theoretical and methodological principles that guide the paper support the qualitative research and quantitatively confirms the hypothesis that the profile of the management team and focus on educational management, educational outcomes in the management and participatory management promote the success of the school. This time, justified the proposal of this Plan of Action Educational, provide to other schools in the regional Campo Belo contact with the generating practices of academic achievement, through the Exchange Management School. This as strategy for dissemination of good practice thus corroborating with actions seeking quality in education and to increase equity among schools.

Keywords: School management; Management Award; SIMAVE.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Aspectos a investigar na escola estudada com base nos critérios do Prêmio Gestão Escolar.....25

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resultados do PROALFA, de 2008 a 2010.....16
TABELA 2: Resultados do PROEB – 5º ano, de 2008 a 2010.....16
TABELA 3: Resultados do PROEB – 9º ano, de 2008 a 2010.....17
TABELA 4: Nível de atendimento da escola em relação aos indicadores de qualidade do Prêmio Gestão Escolar, considerando-se cinco respondentes.....44
TABELA 5: Nível de atendimento da escola em relação aos indicadores de qualidade do Prêmio Gestão Escolar, considerando-se dezesseis respondentes.....49
TABELA 6: Padrões de desempenho nas avaliações do SIMAVE – PROALFA.....57
TABELA 7: Padrões de desempenho nas avaliações do SIMAVE – PROEB.....57
TABELA 8: Planilha de custos referente à implementação do intercâmbio de Gestão Escolar.....59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Consolidado dos níveis de atendimento da escola aos indicadores do Prêmio Gestão Escolar – Avaliação da Equipe Gestora.....45
Figura 2: Consolidado dos níveis de atendimento da escola aos indicadores do Prêmio Gestão Escolar – Avaliação dos Professores.....49
Figura 3: Concordância com a 1ª assertiva – Questionário dos Pais.....50
Figura 4 – Concordância com a 2ª assertiva – Questionário dos Pais.....51
Figura 5 – Concordância com a 3ª assertiva – Questionário dos Pais.....52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CBC - Conteúdos Básicos Comuns

Ceale – Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita

DPLO - Diretoria de Planejamento e Finanças

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

GDP - Grupo de Desenvolvimento Profissional

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais

L.P. - Língua Portuguesa

MAT.- Matemática

MG – Minas Gerais

OBMEP – Olimpíada Brasileira de Matemática e Língua Portuguesa

PAE – Plano de Ação Educacional

PAAE – Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

PDP - Projeto de Desenvolvimento Profissional de Educadores

PIP - Programa de Intervenção Pedagógica

PROALFA - Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

PROETI - Projeto Educação em Tempo Integral

SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEE - Secretaria de Estado da Educação

SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SPF - Superintendência de Planejamento de Finanças

SRE - Superintendência Regional de Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14
1 RESULTADOS NA GESTÃO ESCOLAR: ALGUNS PONTOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO 16
1.1 Apresentando a unidade e sua equipe gestora 19
1.2 Principais práticas de gestão 22
1.3 Os sistemas de avaliação e os pontos fundamentais do caso 23
1.4 Apresentando o caso: a dimensão pedagógica da gestão escolar 26
1.4.1 Proposta Curricular Contextualizada 26
1.4.2 Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico 27
1.4.3 Planejamento da Prática Pedagógica 28
1.4.4 Monitoramento da Aprendizagem 29
1.4.5 Inovação Pedagógica 29
1.4.6 Inclusão com Equidade 30
1.5 O sucesso da escola e a relação com as dimensões da gestão 31
2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ESCOLA: ESTUDO COMPARATIVO E PESQUISA DE CAMPO 33
2.1 Referencial Teórico 33
2.1.1 A Gestão Escolar 35
2.1.2 Gestão Pedagógica 34
2.1.3 Gestão de Resultados Educacionais 36
2.1.4 Gestão Participativa 38
2.2 Pesquisa e análise dos dados levantados 39
2.2.1 A pesquisa 39
2.2.1.1 A opinião da equipe gestora 41
2.2.1.2 A opinião dos professores 46
2.2.1.3 A opinião dos pais 50
3 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO PARA AS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIONAL DE CAMPO BELO 54
3.1 Apresentando a proposta de Intercâmbio de Gestão 55
3.2 A dinâmica de implementação da proposta 56
3.3 Recursos orçamentários para a execução da proposta 58
3.4 Avaliando o Programa de Intercâmbio de Gestão Escolar 60
Considerações Finais 61
REFERÊNCIAS 63
APÊNDICES .....
APÊNDICE 1 ENTREVISTA COM A EQUIPE GESTORA 65
APÊNDICE 2 ENTREVISTA COM OS PROFESSORES 67
APÊNDICE 3 QUESTIONÁRIO DOS PAIS 69

INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste num trabalho individual de de pesquisa para conclusão do Mestrado Profissional, desenvolvido na forma de um Plano de Ação Educacional, ou PAE. O PAE é um estudo de caso de gestão educacional, elaborado com a finalidade de submeter ao Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) do CAEd/UFJF, a análise de uma situação – o caso – para a qual o candidato, ao final, recomenda um plano de ação. Portanto este PAE tem como tema a gestão educacional e pretende explicar os bons resultados da Escola Estadual Tiradentes, localizada no município de Lavras, no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), tanto no Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), como no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB). Analisará também os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional.

O interesse da pesquisadora pela escola surgiu desde que, como Analista Educacional da rede estadual de Minas Gerais na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Campo Belo, teve acesso ao trabalho da equipe gestora da escola, especialmente à liderança pedagógica exercida pela diretora.

Questões como as descritas a seguir instigam à pesquisa: Por que escolas pertencentes à mesma rede de ensino, no caso estadual, sujeitas às mesmas legislações, expostas às mesmas orientações, aos mesmos financiamentos e quantitativo de recursos humanos etc., respondem de forma tão distinta às mesmas solicitações e produzem resultados tão diferentes nas avaliações a que são submetidos seus alunos? Por que a escola em questão sempre está pronta a atender as demandas da Superintendência Regional de Ensino, da Secretaria de Estado da Educação (SEE/MG) e da comunidade escolar onde está inserida? O que sustenta um clima escolar favorável à aprendizagem dos alunos e um ambiente escolar propício ao ensino? O que impulsiona e motiva a equipe de professores a se comprometerem com o Projeto Político Pedagógico da escola? Que processos de gestão desta escola influenciaram os resultados?

Sendo assim, este estudo, após analisar os fatores que geram o êxito da escola e verificar a hipótese de que os resultados recaem sobre o perfil da equipe gestora, teve como fim último a apresentação de um Plano de Ação Educacional (PAE).

Como objetivos específico pretendeu-se analisar a dimensão pedagógica da gestão escolar e a articulação com a gestão de resultados educacionais e a gestão participativa.

A análise da gestão exercida na escola se deu através de pesquisa de cunho qualitativa, baseada em entrevistas com a equipe gestora, na análise dos relatórios, portfólios,

instrumentos de autoavaliação da escola e na análise crítica do modelo de gestão. Também de forma quantitativa, através de questionários aplicados aos pais, importantes atores que devem ser envolvidos no processo educativo. O nível de ensino considerado foi o Ensino Fundamental, do 1º ao 9º ano, pois é o que a escola atende.

O primeiro Capítulo tem a função de apresentar o caso estudado discorrendo sobre a descrição da unidade escolar em estudo e sua equipe gestora, as principais práticas de gestão, os pontos fundamentais do caso, destacando a dimensão da gestão sob análise.

Para o levantamento das informações apresentadas, foi utilizado o dossiê elaborado pela escola para participação no Prêmio Gestão Escolar 2010, o Regimento Escolar, entrevistas com a Diretora e as percepções da pesquisadora, no desempenho de sua função, com a equipe gestora, com os servidores e alunos da escola.

As atividades exercidas pela autora na SRE, dentre elas, a coordenação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) proporcionam proximidade com as escolas através de visitas periódicas e o contato ao longo do ano com os servidores, especialmente com a Diretora, as Especialistas em Educação Básica e Professores, por meio dos encontros de capacitação e eventos em geral, em cumprimento à Agenda Institucional, o que favorece o acesso aos dados da pesquisa realizada.

O segundo Capítulo é o analítico da dissertação, no qual foi analisado o caso de gestão descrito no Capítulo 1, através de um referencial bibliográfico e da pesquisa de campo. A referida pesquisa envolveu importantes atores do processo educativo, equipe gestora, professores e pais que, através dos instrumentos utilizados, entrevistas e questionários, demonstraram fatores que geram o êxito da escola. O que pôde ser analisado sob as dimensões da gestão escolar, apontadas por Heloísa Lück: pedagógica, gestão de resultados educacionais e gestão participativa, objetivos específicos deste PAE.

A partir das boas práticas de gestão identificadas, formulou-se a proposta que será apresentada à Superintendência Regional de Ensino de Campo Belo um intercâmbio entre os diretores das escolas estaduais, como estratégia para permitir a disseminação, corroborando assim com ações de busca da qualidade da educação e do aumento da equidade entre as escolas.

Portanto, no terceiro Capítulo, que é propositivo, é apresentado esse Plano de Ação Educacional a ser implementado, caso aprovado e aderido pelo público-alvo a que se destina, a equipe gestora das escolas estaduais da jurisdição da SRE de Campo Belo – MG.

A disseminação de boas práticas de gestão participativa e democrática justifica a importância do estudo e poderá ser uma consequência futura, que independe da pesquisadora.

1 RESULTADOS NA GESTÃO ESCOLAR: ALGUNS PONTOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO

Este Plano de Ação Educacional (PAE) aborda o caso da Escola Estadual Tiradentes, localizada na cidade de Lavras – MG. A escola tem se destacado no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), tanto no Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), como no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), conforme dados apresentados nas tabelas abaixo.

TABELA 1: Resultados do PROALFA, de 2008 a 2010.

ANO	PROALFA			
	MG	SRE	MUNICÍPIO	ESCOLA
2008	550.3	568.3	576.3	600.1
2009	551.6	602.6	611.7	641.0
2010	589.8	634.7	642.9	690.2

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do site da SEE-MG.

A Tabela 1 apresenta os resultados comparativos obtidos pelo Estado de Minas Gerais, pela SRE de Campo Belo, pelo Município de Lavras e pela Escola pesquisada nas avaliações do PROALFA, nos três anos estudados, 2008 a 2010.

A partir dos dados apresentados na referida tabela, pretende-se chamar atenção para os resultados obtidos pela Escola que demonstra um desempenho ascendente e superior aos demais observados.

TABELA 2: Resultados do PROEB – 5º ano, de 2008 a 2010.

ANO	PROEB – 5º ANO							
	MG		SRE		MUNICÍPIO		ESCOLA	
	L.P.	MAT.	L.P.	MAT.	L.P.	MAT.	L.P.	MAT.
2008	204.8	218.2	221.8	238.2	227.3	244.3	261.2	276.8
2009	213.8	226.2	231.0	245.8	241.6	252.6	272.1	282.0
2010	217.1	235.1	239.9	251.1	241.7	259.6	280.4	291.8

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do site da SEE-MG.

Legenda: L.P. - Língua Portuguesa - MAT.- Matemática.

A Tabela 2 apresenta os resultados comparativos obtidos pelo Estado de Minas Gerais, pela SRE de Campo Belo, pelo Município de Lavras e pela Escola pesquisada nas avaliações do PROEB, em Língua Portuguesa e Matemática, no 5º ano do Ensino Fundamental, nos três anos estudados, 2008 a 2010.

A partir dos dados apresentados na referida tabela, pretende-se chamar atenção para os resultados obtidos pela Escola que apresenta, como já observado no PROALFA, um desempenho ascendente e superior aos demais demonstrados, tanto em Língua Portuguesa como em Matemática.

TABELA 3: Resultados do PROEB – 9º ano, de 2008 a 2010.

ANO	PROEB – 9º ANO							
	MG		SRE		MUNICÍPIO		ESCOLA	
	L.P.	MAT.	L.P.	MAT.	L.P.	MAT.	L.P.	MAT.
2008	250.2	255.8	254.2	266.1	261.8	270.8	281.4	309.5
2009	252.1	261.4	257.3	274.3	263.5	281.8	288.3	330.0
2010	255.7	268.9	266.8	288.2	273.2	285.6	308.4	329.8

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do site da SEE-MG.

Legenda: L.P. - Língua Portuguesa - MAT.- Matemática

A Tabela 3 apresenta os resultados comparativos obtidos pelo Estado de Minas Gerais, pela SRE de Campo Belo, pelo Município de Lavras e pela Escola pesquisada nas avaliações do PROEB, em Língua Portuguesa e Matemática, no 9º ano do Ensino Fundamental, nos três anos estudados, 2008 a 2010.

A partir dos dados apresentados na referida tabela, pretende-se, mais uma vez, chamar atenção para os resultados obtidos pela Escola que apresenta como já observado no PROALFA e PROEB do 5º ano, um desempenho ascendente e superior aos demais destacados, também nas duas disciplinas avaliadas, Língua Portuguesa e Matemática. Apenas no ano de 2010, em Matemática, verifica-se uma insignificante diminuição na proficiência média da escola.

O motivo da escolha da escola para objeto de estudo foi o fato de esta ter obtido bons resultados no SIMAVE e ter participado do Prêmio Gestão Escolar[1] nos anos de 2004, 2008,

[1]O Prêmio Gestão Escolar é um estímulo à melhoria do desempenho da escola e ao sucesso da aprendizagem dos alunos, pela identificação e reconhecimento, como Escola "Referência Brasil", de estabelecimentos escolares das Redes Estaduais/Distrital e Municipais de Ensino que estejam desenvolvendo práticas eficazes de gestão escolar. É uma realização conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), da organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), do Ministério da Educação(MEC), da Fundação Roberto Marinho (FRM), da Embaixada dos Estados.

2009 e 2010, tendo ficado como finalista regional e estadual nos dois últimos. Contribuiu também para esta escolha a observação feita pela autora na Escola Estadual Tiradentes acompanhando suas atividades, pessoalmente e através da análise de relatórios de Monitoramento Pedagógico lá realizado, verificando que naquela escola prevalece a gestão pedagógica.

Visando subsidiar a análise, vale destacar a contribuição de Lück (2009) que, para efeito de estudos, organizou a gestão escolar em dez dimensões agrupando-as em duas áreas: organização e implementação. A área de implementação compreende as dimensões da gestão pedagógica, a gestão democrática e participativa, a de pessoas, a administrativa, a do cotidiano escolar e a gestão da cultura escolar. Estas seis dimensões estão vinculadas mais diretamente à produção de resultados e têm o fim de promover mudanças e transformações no contexto escolar. Na área das dimensões de organização está a gestão de resultados educacionais, a dos fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar, a do planejamento e organização do trabalho escolar e a do monitoramento de processos e avaliação institucional. Estas dimensões têm como finalidade a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Objetivam garantir a estrutura básica necessária para a implementação de objetivos educacionais e da gestão escolar.

Desde o ano de 2002, ao iniciar o trabalho de Analista Educacional na Superintendência Regional de Ensino de Campo Belo, a pesquisadora verificou que a escola vem sendo referência de bom trabalho na rede de ensino local e regional.

O foco principal da pesquisa consiste em investigar o modelo de gestão adotado pela equipe gestora da escola para confrontá-lo com teorias de gestão escolar, no intuito de identificar quais fatores conduziram a escola aos bons resultados, no período de 2008 a 2010 .

A gestão da escola é exercida pela diretora que está no cargo há dezesseis anos, duas vice-diretoras, há dez anos e um ano, respectivamente, e por quatro Especialistas em Educação Básica que estão no cargo num período que varia de um a sete anos.

Vale ressaltar aqui que no estado de Minas Gerais a gestão democrática consta em Lei desde 1989, mas somente em 1991, com a alteração no artigo 196 da Constituição Estadual, foi estabelecida a seleção interna para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar em duas etapas. A primeira consistia de provas para avaliação de titulação e da capacidade de gerenciamento do candidato. A segunda etapa consistia da apuração da aptidão para a liderança, feita pela comunidade escolar, através de uma eleição, cujos candidatos concorrentes seriam aqueles aprovados na primeira etapa. Portanto o

ingresso da Diretora no cargo se deu por um processo de eleição, o que continua sendo realizado atualmente, hoje regulamentado pela Resolução SEE Nº 1812, de 22 de Março de 2011 que estabelece critérios e condições para a indicação de candidatos ao cargo de Diretor e função de Vice-diretor de Escola Estadual de Minas Gerais.

Essa pesquisa sustenta-se na premissa de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos gestores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009).

A pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, baseada em entrevistas com a equipe gestora e professores, na análise dos relatórios, portfólios, instrumentos de autoavaliação da escola e na análise crítica do modelo de gestão. Também de forma quantitativa, através de questionários aplicados aos pais, importantes atores que devem estar envolvidos no processo educativo.

As questões apresentadas versam principalmente sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar. Segundo Lück (2009), esta é a dimensão mais importante da gestão escolar, pois está diretamente envolvida com o foco da escola, promover a aprendizagem e formação dos alunos. É enfatizada, ainda, a articulação da gestão pedagógica com a gestão de resultados educacionais que corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos e com a gestão democrática e participativa, aquela em que os participantes da escola estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos.

1.1 Apresentando a unidade e sua equipe gestora

O sucesso de certas instituições, em diversas áreas da sociedade, desperta a curiosidade da população e pode acabar se tornando alvo de investigação e pesquisa de estudiosos daquele setor. Sendo essa instituição uma unidade de ensino que se constitui como referência em bons resultados de desempenho escolar de seus alunos, a análise dos fatores que geram o êxito recai sobre o perfil da equipe gestora e mais especificamente do diretor. Assim sendo, são apresentadas neste item as principais características da Escola Estadual Tiradentes, objeto de estudo deste Plano de Ação Educacional, com destaque para a ação gestora desenvolvida no mandato de 2008 a 2010.

Para situar a escola em questão, será apresentada, a seguir, uma breve descrição que possibilita a localização da Escola Estadual Tiradentes no contexto da Superintendência Regional de Ensino de Campo Belo, e consequentemente, da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais possui quarenta e sete regionais, denominadas Superintendências de Ensino, dentre as quais se encontra a de Campo Belo. A Superintendêrncia Regional de Ensino de Campo Belo, abrange um contingente de 12 municípios: Aguanil, Camacho, Campo Belo, Cana Verde, Candeias, Cristais, Lavras, Perdões, Ribeirão Vermelho, Santana do Jacaré, Santo Antônio do Amparo e São Francisco de Paula.

A escola em estudo é uma das trinta e quatro escolas estaduais jurisdicionadas à SRE de Campo Belo, que engloba também mais de oitenta escolas municipais e aproximadamente quarenta e quatro particulares. A coordenação regional da SRE é exercida através de três diretorias: Administrativa, Financeira e Educacional. Na Diretoria Educacional, está a Divisão de Equipe Pedagógica e nesta o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) que, através dos Analistas Educacionais, realiza o Monitoramento Pedagógico, como estratégia de assessoria, alinhamento e avaliação do trabalho desenvolvido nas escolas. Para tal, a equipe pedagógica da SRE, composta por dezessete Analistas Educacionais pedagogos e/ou licenciados nas disciplinas do Ensino Fundamental e Médio mais oito Inspetores Escolares, em duplas, seguindo cronograma mensal de trabalho, realizam visitas nas escolas estaduais e Secretarias Municipais de Educação. Lá desenvolvem uma pauta de atividades com foco no acompanhamento do processo ensino aprendizagem desenvolvido em cada ano de escolaridade. São oferecidos subsídios para as intervenções pedagógicas necessárias identificadas com base nas avaliações diagnósticas iniciais e periódicas realizadas nas escolas. Além do atendimento *in locu* são atendidas consultas na SRE, por telefone e ainda realizadas reuniões de orientação, periodicamente. Já o atendimento às escolas particulares é realizado de forma menos incisiva, privilegiando o zelo pelo cumprimento dos aspectos legais no que tange à autorização de funcionamento das escolas, mediante aprovação de processos de criação.

A Escola Estadual Tiradentes foi criada em 27 de novembro de 1959 pelos oficiais e praças da corporação do 8º Batalhão da Polícia Militar, para atender aos filhos de militares e crianças residentes no bairro, conforme informações contidas no Regimento Escolar, item Histórico da Escola.

Hoje a escola oferece o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano, 60% da demanda atendida pela escola são de alunos do próprio bairro onde a escola está inserida, os outros 40% são de alunos de outros bairros e cidades circunvizinhas. O total de alunos é de 1.227, distribuídos em 45 turmas, com uma média de 30 alunos por turma, distribuídas em dois turnos nos seguintes horários: 1º turno das 7h às 11h25m e 2º turno das 13h às 17h25m.

Segundo informações contidas no dossiê elaborado pela escola para a participação no Prêmio Gestão Escolar 2010**,** a maioria dos pais dos alunos possui Ensino Fundamental completo e Médio ou cursos de aprimoramento profissional.

O Título I do Regimento Escolar em seus Capítulos I, II e III demonstra que a Escola Estadual Tiradentes tem como princípio garantir o desenvolvimento integral e participativo de todos os alunos, valorizando, compreendendo e proporcionando o desenvolvimento de cada sujeito de acordo com seu ritmo e contexto social, através de uma ação pedagógica voltada para o pleno desenvolvimento da aprendizagem e de uma educação transformadora.

A equipe técnico-administrativa da Escola Estadual Tiradentes é composta por um Diretor, dois vice-diretores, quatro especialistas em educação básica, uma secretária, setenta e cinco professores, trinta e quatro funcionários administrativos, cinco professores de apoio e quatro professores intérpretes de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

As instalações físicas da escola já passaram por várias reformas e ampliações, devido ao desgaste arquitetônico natural e às exigências da demanda de turmas cada vez mais numerosas, porém, suas dependências estão sempre limpas e bem conservadas. Possui quadra poliesportiva coberta, refeitório, biblioteca e sala de informática. O mobiliário, os equipamentos, recursos pedagógicos e tecnológicos estão em boas condições de uso e em dia com a manutenção.

A Diretora da escola possui vinte e quatro anos de experiência no Magistério, sendo dezesseis na direção da referida escola. Sua formação acadêmica de nível superior em Pedagogia e Pós-Graduação Lato-Sensu em Didática de 1º e 2º Graus foi acrescida de cursos de atualização em gestão escolar: Programa de Capacitação de Dirigentes das Escolas Públicas (PROCAD) e Projeto de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), realizados nos anos de 2001 e 2005, respectivamente.

1.2 Principais Práticas de Gestão

Dentre as ações pedagógicas e administrativas que podem caracterizar o empenho da comunidade escolar com a qualidade da educação oferecida na escola, destacam-se, dentre as demais reuniões de pais realizadas ao longo do ano, as assembleias do início e final do ano para avaliação e socialização dos objetivos e metas alcançadas pelo Projeto Pedagógico, conforme previsto no Calendário Escolar. Nessas reuniões, os pais e toda a comunidade escolar têm a oportunidade de conhecer os Professores e a Proposta Pedagógica da escola para o ano que está iniciando. São abordados aspectos como a família no contexto e reestruturação da proposta pedagógica e também analisados os resultados da escola nas avaliações externas.

Outra prática é a promoção de palestras para professores, funcionários e alunos realizadas por Especialistas da Polícia Civil, Polícia Militar, Ambientalista, Psicóloga, Intérprete de Libras, Médicos Sanitaristas, Membros do Conselho Tutelar. Nessas ocasiões são abordados temas como: Gravidez na adolescência; Drogas e alcoolismo; *Bullying*; Família/escola, uma via de mão dupla; Disciplina, Estatuto da Criança e do Adolescente: como lidar com o jovem de hoje?

Para possibilitar o controle maior da frequência dos alunos, a equipe gestora utiliza do envio de bilhetes e cartas aos responsáveis e contato com o Conselho Tutelar através de formulário próprio, quando necessário.

Considerando-se a preocupação atual de toda a sociedade com as questões ambientais, é utilizada na escola a coleta seletiva de lixo desenvolvendo nos seus alunos a consciência ambiental. O que se vê são pátios e salas limpas e a colaboração de todos em separar os tipos de lixos.

Valorizando-se a gestão democrática e participativa, na concepção proposta por Lück (2009), o Colegiado Escolar, para além das suas funções deliberativas previstas no Projeto Político Pedagógico e das consultivas de análise de questões e apresentação de sugestões para solução de problemas dos diversos segmentos da escola, é convidado a colaborar e envolver-se com a escola em ações de captação de recursos financeiros, organizando barraquinhas e jogos na Festa Julina. Cada membro do Colegiado se responsabiliza por uma barraca, interagindo assim com professores, alunos, pais, amigos e funcionários da escola.

São realizadas campanhas de solidariedade como a da Bola Dente de Leite[2], coordenada pelas turmas de 5º ano em 2010.

Com o intuito de garantir a manutenção de um clima favorável ao desenvolvimento do trabalho e à aprendizagem há a elaboração das Normas de Boa Convivência da escola pelos docentes juntamente com a equipe pedagógica e a direção.

Os resultados bimestrais por conteúdo/turma são divulgados nos murais da escola pelas Especialistas em Educação Básica através de gráficos. A partir desses resultados, são elaboradas e implementadas ações educacionais para a melhoria do ensino e aprendizagem. Destaca-se aqui o Projeto Plantão de Estudos realizado no contra turno com o objetivo de desenvolver e promover a aprendizagem dos alunos.

A documentação, tanto dos discentes como dos docentes, é mantida organizada pela secretaria da escola prestando atendimento de qualidade para todos da comunidade e às solicitações da Superintendência Regional de Ensino.

São realizadas reuniões de Módulo II[3] para estudos e planejamento anual, semestral, bimestral e semanal nas diversas áreas para amparar o professor.

1.3 Os sistemas de avaliação e pontos fundamentais do caso

As avaliações externas têm um papel importante na verificação do rendimento escolar. Em uma sociedade em constante desenvolvimento, a comparação é um elemento fundamental para que se tenha uma visão do crescimento das escolas e da promoção da aprendizagem dos alunos. Para tal, muitos países, estados e municípios têm envidado esforços no sentido de criar e sistematizar programas de avaliação escolar. Assim, serão aqui explicitados os programas constantes do sistema de avaliação do estado de Minas Gerais.

Segundo informações contidas no site da Secretaria de Estado da Educação, o SIMAVE

> atua em duas modalidades complementares e integradas: a primeira é a avaliação interna da escola, por meio do Programa de Avaliação da

[2] A campanha Bola Dente de Leite foi um projeto desenvolvido com os alunos do 5º ano do Ensino Fundamental que arrecadaram as bolas, montaram uma árvore de Natal e depois as distribuíram para crianças carentes da Igreja São Sebastião e da Igreja Batista de Lavras.

[3] Em 1998 com a aprovação da Lei 9381, a carga horária do(a) professor(a) regente, de acordo com os artigos 13, 14 e 15, passou a ser subdividida da seguinte forma: 18 aulas de regência, 4horas de atividades extra classe e 2horas de reunião. Também a Lei15293/2004(Plano de Carreira) manteve a jornada semanal de 24horas(Art.33, Inciso I, §1º). Assim, considere-se Módulo II as 4 horas de atividades extraclasse e as 2horas de reunião.

> Aprendizagem Escolar (PAAE). A segunda modalidade é a avaliação externa do sistema de ensino, através do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB).
> O trabalho do SIMAVE é realizado por meio de parcerias estratégicas, que asseguram metodologias adequadas para verificar o desempenho do sistema e, ao mesmo tempo, incorporam um "olhar externo" sobre a realidade da rede pública estadual de ensino. Esse olhar é fundamental para uma avaliação imparcial, buscando sempre identificar problemas a serem resolvidos e demandas a serem supridas, contribuindo para desenvolver ações de melhoria na qualidade da educação em nosso estado.
> Coordenado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o SIMAVE conta com a parceria do Instituto Avaliar para o desenvolvimento do PAAE. O PROALFA é realizado em parceria com o Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita (Ceale), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O PROEB também conta com a parceria do CAEd. (SIMAVE, 2012).

O Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), iniciado em 2005 avalia os níveis de alfabetização dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. As avaliações são realizadas de forma censitária no 3º ano e amostral no 2º e 4º anos da rede pública de ensino.

O outro programa de avaliação externa da rede de ensino, o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) avalia o desempenho dos alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio. É verificado o desenvolvimento das habilidades e competências em Língua Portuguesa e Matemática.

Já o PAAE, que faz parte da modalidade de avaliação interna do SIMAVE, é aplicado nos alunos do 1º ano do Ensino Médio e compreende três avaliações distintas. A diagnóstica, inicial, abrange toda a proposta curricular a ser desenvolvida durante o ano; a formativa é realizada no decorrer do processo para avaliar unidades de estudo e a avaliação final aplicada com o intuito de verificar o valor agregado ao conhecimento do aluno após o desenvolvimento do Currículo Básico Comum (CBC) que é a proposta curricular oficial do estado de Minas Gerais.

Além dos resultados da Escola Estadual Tiradentes nas avaliações externas, o outro foco que embasa a investigação do caso em estudo é a análise da dimensão pedagógica da gestão escolar em articulação com a gestão de resultados educacionais e a gestão participativa, portanto serão detalhadas a seguir tais dimensões.

Segundo o regulamento do Prêmio Gestão Escolar a dimensão pedagógica da gestão escolar**,**

> abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; a articulação do projeto pedagógico com as políticas públicas de educação; o monitoramento da aprendizagem dos alunos; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares. (Regulamento Prêmio Gestão Escolar, 2010, p. 12).

Já a Gestão de Resultados, considera os processos e as práticas de gestão desenvolvidas para a melhoria dos resultados de desempenho da escola, como o rendimento, a frequência e a proficiência dos alunos.

Quanto à Gestão Participativa, segundo o regulamento do Prêmio Gestão Escolar, pode-se afirmar que "abrange processos e práticas que respondam ao princípio da gestão democrática do ensino público".

O quadro a seguir demonstra o que será investigado na escola em análise, com base nos indicadores de qualidade destacados.

QUADRO 1: Aspectos a investigar na escola estudada com base nos critérios do Prêmio Gestão Escolar

Práticas de gestão do trabalho pedagógico que favorecem o sucesso no desempenho dos alunos	
INDICADORES DA QUALIDADE DO PRÊMIO DE GESTÃO ESCOLAR	**ASPECTOS RELACIONADOS QUE SERÃO PESQUISADOS**
Proposta Curricular Contextualizada	Atualização periódica da proposta curricular para atender as necessidades dos alunos em consonância com as Diretrizes e Orientações curriculares Nacionais e Estaduais.
Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico	O projeto pedagógico promove a articulação entre as políticas públicas de educação e as práticas curriculares desenvolvidas na escola, através da adesão e implementação de Programas e Projetos institucionais.
Planejamento da Prática Pedagógica	As práticas de planejamento das aulas dos professores são realizadas de forma sistemática e coletiva, em consonância com a proposta curricular da escola, as necessidades individuais dos alunos, a legislação educacional e os diferentes espaços e tempos escolares.
Monitoramento da Aprendizagem	A escola analisa os resultados de aprendizagem e desenvolve ações pedagógicas visando à melhoria contínua do rendimento escolar.
Inovação Pedagógica	A escola desenvolve práticas pedagógicas inovadoras para atender diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, por meio de abordagens curriculares diversificadas, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais.
Inclusão com Equidade	São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzem o respeito e o atendimento equitativo a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, etnia e necessidades especiais.

Fonte: Regulamento Prêmio Gestão Escolar, 2010 e Dossiê elaborado pela Escola.

Os aspectos relacionados aos indicadores de qualidade do Prêmio de Gestão Escolar descritos no quadro acima serão detalhados logo a seguir, na próxima seção.

1.4 Apresentando o caso: a dimensão pedagógica da gestão escolar

Nesta seção são descritos os indicadores de evidências que podem justificar os bons resultados dos alunos da Escola Estadual Tiradentes nas dimensões da gestão escolar destacadas acima, os quais serão analisados neste PAE em capítulos subsequentes.

1.4.1 Proposta Curricular Contextualizada

A Escola Estadual Tiradentes tem como proposta curricular a prática pedagógica dos educadores na perspectiva da construção de uma Escola Pública de qualidade para todos.

O currículo escolar é atualizado sistematicamente, tendo como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, Guia do Alfabetizador, os Cadernos da Coleção Orientações para a Organização do Ciclo de Alfabetização da SEE/MG, Conteúdos Básicos Comuns (CBC) de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental da Secretaria de Estado da Educação/MG.

A formação de professores é um processo contínuo ao longo do ano, mais especificamente durante o Módulo II e compreende módulos planejados, que visam agregar competências e habilidades pedagógicas e novos conteúdos curriculares aos professores. Abordam também diferentes tipos e modalidades de estudos, de forma que o professor possa, coletivamente ou individualmente, adquirir novos conteúdos, competências e habilidades desenvolvidas, levando-o a autoaprendizagem e à aprendizagem no âmbito escolar.

Lembrando que, segundo Lück (2009), a escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, portanto, no intuito de cuidar da gestão do clima escolar, antes de dar início às reuniões de Módulo II**,** é servido um lanche para os participantes e a cada quadrimestre os professores aniversariantes são homenageados, ocasião em que também é servido, mais uma vez, um lanche especial. Ainda nesta perspectiva de cuidar do clima e da cultura organizacional, são ministradas palestras pelo(a)s professore(a)s com foco no relacionamento entre alunos e professores; divulgação, destaque e elogio aos professores pelos bons resultados dos trabalhos.

Zelando pela gestão pedagógica, como exemplos das atividades desenvolvidas nas reuniões são citadas: os relatos de experiências pedagógicas de Matemática e de Língua Portuguesa realizado pelo(a)s professore(a)s; a demonstração do material didático da escola; sugestões de utilização de material concreto nas aulas de matemática; orientações aos professores para a elaboração de instrumentos de avaliação. Ocorre também a formação de grupos de estudos de material pedagógico institucional (Guia do Alfabetizador, Cadernos SEE/CEALE, Matrizes Curriculares, CBC e outros reconhecidos na área educacional); estudos das Matrizes Curriculares coordenado por professora de outra Escola Estadual; estudo dos materiais pedagógicos enviados pela Superintendência Regional de Ensino; estudo de artigos de revistas e vídeos. São proferidas palestras pela Diretora da Escola sobre a prática da sala de aula; solicitações quanto ao compromisso dos professores; com as datas e entregas de avaliações, diários de classe e outras; sugestões de Planos de Aulas utilizando a metodologia de Sequência Didática. Ocorrem ainda dinâmicas motivacionais (alguns oferecidos pela equipe da Superintendência Regional de Ensino de Campo Belo) sobre temas pedagógicos; troca de conhecimentos e experiências bem sucedidas entre os professores, com foco na aprendizagem dos alunos, sempre com ênfase no trabalho coletivo.

Sabendo-se que, segundo Lück (2009, p. 55), "por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria na aprendizagem dos alunos" são realizados estudos e análises anuais dos resultados do PROALFA e PROEB; análise dos resultados das avaliações internas através de gráficos, mapeamento das dificuldades dos alunos e elaboração coletiva de plano de intervenção pedagógica; orientações aos professores para a elaboração do Plano de Desempenho Individual (PDI) do aluno com necessidades educacionais especiais, o acompanhamento diário, observações e registros dos avanços.

O Módulo II assim estruturado visa ampliar e qualificar a aprendizagem por meio do aperfeiçoamento na formação e prática pedagógica dos professores.

1.4.2 Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico

Os dados resultantes da aplicação das avaliações externas realizadas na Escola Estadual Tiradentes pela SEE mostram um desempenho satisfatório nas escalas de proficiência e nas metas estabelecidas pelo governo estadual.

A escola participa anualmente de certames como a Olimpíada Brasileira de Matemática e de Língua Portuguesa (OBMEP), obtendo medalhas, menções honrosas e premiação para professores.

O Projeto Educação em Tempo Integral (PROETI), da Secretaria de Estado da Educação, iniciado em 2007, destinado aos alunos do Ensino Fundamental das escolas públicas mineiras, é desenvolvido na escola. A carga horária diária dos alunos é estendida de 4h para 9h e as aulas são complementadas com atividades suplementares diversificadas privilegiando-se o apoio aos alunos com defasagem na aprendizagem.

Implementado no ano de 2003, o Projeto Educação Ambiental foi desenvolvido para todos os alunos da escola. Em 2010, os alunos do PROETI trabalharam um projeto de conscientização para a preservação do Meio Ambiente e do espaço que ocupam.

O Projeto Consciência Negra trabalha o respeito, levando aos alunos a conscientização sobre os direitos e a igualdade das pessoas.

Palestras para aperfeiçoamento profissional são feitas periodicamente por vários profissionais. Estas palestras fazem parte de uma pesquisa realizada para ver a necessidade e o interesse dos temas que a Comunidade necessita.

1.4.3 Planejamento da Prática Pedagógica

A escola procura garantir o acompanhamento contínuo das atividades docentes coletivamente, apoiando e incentivando o uso de todos os recursos pedagógicos. O planejamento da prática pedagógica é realizado nos encontros de Módulo II, quinzenalmente para os professores dos anos finais do Ensino Fundamental e, semanalmente para os dos anos iniciais.

Analisando o instrumento de autoavaliação da gestão escolar, realizada coletivamente, como condição para participar do Prêmio Gestão Escolar, fica claro que esta tem consciência da importância na organização do espaço como contribuição à prática pedagógica, que se preocupa em otimizar o mesmo começando por algumas salas de aula, biblioteca, quadra poliesportiva e sala de informática. Essa proposta tem função decisiva na formação pessoal, social e na construção da autonomia da criança. Segundo Lück (2009), as dimensões de organização da gestão visam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar: a preparação, ordenação, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação do trabalho a ser realizado. A suficiência, a qualidade e o

bom aproveitamento do ambiente físico escolar, constituem indicadores de qualidade na educação.

1.4.4 Monitoramento da Aprendizagem

A escola estadual estudada identifica, através de avaliações diagnósticas, desde o início do ano letivo, as dificuldades e avanços da aprendizagem, prioriza e planeja ações de intervenções pedagógicas adequadas e consistentes para melhorar o desenvolvimento acadêmico dos alunos.

Ao longo do ano letivo, a partir da análise dos resultados das avaliações internas e externas, desenvolvem ações imediatas para intervir no processo de ensino aprendizagem.

A elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) na escola veio comprovar a necessidade de um trabalho que coleta, organiza e analisa informações, a fim de identificar e resolver os problemas que atrapalham a trajetória do aluno.

É importante ressaltar que o Plano de Intervenção Pedagógica é fruto de um diálogo entre direção/alunos/funcionários/professores/pais, representado pelas necessidades de cada segmento.

A avaliação diagnóstica é a análise dos resultados da aprendizagem e vem como um suporte para desenvolver ações, tendo como objetivo a melhoria contínua do desempenho e do rendimento escolar.

1.4.5 Inovação Pedagógica

A importância da valorização da arte na vida e no desenvolvimento das crianças é uma inovação na qual a escola tem se destacado.

Com o objetivo de construir uma cultura de paz e unidade, por meio da sistematização de valores nas atividades pedagógicas, a Escola abraçou Projetos Estruturadores da SEE/MG como o Projeto de Desenvolvimento Profissional de Educadores (PDP). Implementado em 2004 para a promoção do desenvolvimento profissional, do enriquecimento curricular e da disseminação da cultura do trabalho em grupo, o projeto têm os Grupos de Desenvolvimento

Profissional (GDP) como estratégia. Na Escola Estadual Tiradentes são trabalhados dois GDP: Sementes[4] e Patrimônio[4]

Implementado em 2009, o Grupo de Desenvolvimento Profissional Sementes, na área de Alfabetização e Letramento, sob a coordenação da professora de Língua Portuguesa, criou a Academia Tiradentiana de Letras. Em 2010, deu continuidade ao projeto lançando o Livro Poesia Viva.

Na área de Educação Patrimonial, juntamente com toda a comunidade escolar, foi desenvolvido o Projeto Companheiros do Tempo, implementando práticas pedagógicas de conscientização e valorização do patrimônio. Com o objetivo de ensinar aos alunos os conceitos básicos de Patrimônio, e relembrar momentos históricos da escola o PDP Companheiros do Tempo compartilha, valoriza e preserva experiências de vida e dos espaços físicos. Esse projeto teve a participação de todos os alunos da Escola Estadual Tiradentes na produção de maquetes e réplicas de vários monumentos da cidade, inclusive da escola.

Através de planejamentos as professoras conseguem desenvolver trabalhos concretos e eficazes, de modo coletivo e sistemático.

Os professores intensificam suas ações, buscando métodos eficazes, lúdicos e interdisciplinares para o desenvolvimento lógico-matemático, a interpretação de dados e de leitura.

1.4.6 Inclusão com Equidade

A Escola Estadual Tiradentes tem reformulado as metas e ações no sentido de realizar as adequações pedagógicas necessárias ao alcance de metas nas avaliações externas e internas, assumindo o compromisso de respeito às individualidades e potencialidades dos alunos.

As formas de inclusão adotadas pela escola são os atendimentos diferenciados, otimizando espaços e recursos, currículo flexível de acordo com cada necessidade dos alunos e proposta pedagógica voltada para o desenvolvimento das potencialidades.

---

[4] GDP Sementes: Desenvolve o Projeto Academia Tiradentiana de Letras que seleciona 20 alunos de 7º a 9º ano, com o objetivo de promover atividades que incentivem a cultura e a língua nacional, visando à disseminação da cultura, da língua e da Literatura dentro da escola.

[4] GDP Patrimônio: Desenvolve o Projeto Companheiros do Tempo com o objetivo de ensinar aos alunos os conceitos básicos de patrimônio e relembrar momentos históricos da escola. Tem a participação de todos os alunos da escola.

Há um esforço contínuo dos profissionais envolvidos com os alunos que necessitam de atenção e medidas especiais. São providenciados profissionais qualificados para atender estes alunos, como intérpretes de Libras e Professoras de Apoio.

A escola atende alunos surdos, com paralisia cerebral e com deficiência intelectual. Em todos estes casos, é providenciada assistência adequada a cada necessidade. Há esforço em promover um ensino de qualidade a todas as crianças.

Relatórios constantes e currículo adaptado demonstram o interesse da equipe pedagógica e dos professores para atender as necessidades de cada aluno especial.

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um importante documento que a Escola Estadual Tiradentes elabora e executa, possibilitando direcionar o trabalho dos professores com os alunos incluídos.

As salas de recursos da Escola Estadual Tiradentes estão prontas para servir pedagogicamente alunos com necessidades educativas especiais, avaliando cada caso, atendendo-os individualmente ou em pequenos grupos, dando apoio complementar aos professores e pais, elaborando os PDI e solicitando à Superintendência Regional de Ensino (SRE) os atendimentos educacionais especializados de acordo com as necessidades dos alunos.

1.5 O sucesso da escola e a relação com as dimensões da gestão

Considerando os argumentos apresentados, fica definida a relevância desta pesquisa como estratégia que permitirá a disseminação das boas práticas identificadas, corroborando assim com ações de busca da qualidade da educação e do aumento da equidade entre as escolas da SRE de Campo Belo – MG, onde a pesquisadora exerce a ação gestora.

Segundo Lück (1997), a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Ainda segundo Lück (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”.

Os gestores, a equipe pedagógica e os profissionais da Escola Estadual Tiradentes, através da discussão até então apresentada e respaldada mais uma vez pelo instrumento de autoavaliação da escola, demonstram acreditar que o Projeto Pedagógico não é somente uma

carta de intenções, nem apenas uma exigência de ordem administrativa, porém deve expressar a reflexão e o trabalho participativo realizado em conjunto por todos os profissionais da escola.

O número de alunos matriculados na escola vem aumentando a cada ano desde 2008, passando de uma matrícula inicial de 926 (novecentos e vinte e seis) alunos, em 2008 para 1226 (um mil duzentos e vinte e seis) aproximadamente, em 2011. O percentual de reprovação e abandono tem diminuído gradativamente.

Objetivando uma gestão participativa, têm sido estabelecidas parcerias com famílias, órgãos públicos, associações locais, empresas, profissionais e conselho tutelar, visando o enriquecimento do currículo e da aprendizagem dos alunos.

Percebe-se que o Colegiado e os Conselhos Escolares são atuantes e expressam comprometimento, iniciativa e efetiva colaboração na implementação e avaliação do projeto pedagógico, contribuindo para que todos os segmentos sejam satisfatoriamente envolvidos nas tomadas de decisões pela escola.

A preocupação com o desenvolvimento integral de seus alunos e com as novas concepções de aprendizagem faz da Escola Estadual Tiradentes uma escola em contínuo aperfeiçoamento. Conforme informações contidas no dossiê para participação no Prêmio Gestão Escolar 2010**,** em cinco décadas, a escola foi responsável pela formação de aproximadamente três gerações que voltam trazendo seus filhos e netos para lá estudarem ou como parte da equipe de trabalho, demonstrando reconhecimento pelos bons serviços ali oferecidos.

Apresenta-se, no próximo capítulo, o estudo comparativo entre os referenciais teóricos que embasam este trabalho e os dados obtidos na pesquisa de campo. Cumpre-se assim a análise dos fatores que geram o êxito da escola e verifica-se a hipótese levantada de que os resultados recaem sobre o perfil da equipe gestora. Procedendo para tal, a análise da dimensão pedagógica da gestão escolar em articulação com a gestão de resultados educacionais e a gestão participativa.

2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ESCOLA: ESTUDO COMPARATIVO E PESQUISA DE CAMPO

Considerando-se que o presente estudo tem como tema a gestão educacional e pretende explicar os bons resultados da Escola Estadual Tiradentes no SIMAVE e os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional, neste capítulo, são apresentados os referenciais teórico-metodológicos no qual a pesquisa se apóia. Apresenta-se ainda a análise dos dados levantados, através dos quais se pretende verificar a hipótese de que o perfil da equipe gestora e o foco na gestão pedagógica, na gestão de resultados educacionais e na gestão participativa promovem o êxito da escola.

Para tanto, o capítulo está dividido em duas seções. A primeira apresenta o estudo das questões fixadas como objetivo específico deste PAE, quais sejam, a análise da dimensão pedagógica, da gestão escolar em articulação com a gestão de resultados educacionais e a gestão participativa.

Os pressupostos teórico-metodológicos que norteiam o trabalho sustentam-se na premissa de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009). Assim, a segunda seção versa sobre a pesquisa de campo, as metodologias utilizadas para a coleta de dados e a análise desses para explicar os bons resultados da Escola Estadual Tiradentes no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), tanto no Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), como no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) e, mais especificamente, os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional.

2.1 Referencial Teórico

Esta seção está dividida em quatro seções secundárias. A primeira aborda o conceito de gestão escolar na perspectiva de Heloísa Lück. As demais exploram as dimensões da gestão escolar, objetos de investigação desta pesquisa, a gestão pedagógica, a gestão de resultados educacionais e a gestão participativa, promovendo o diálogo entre a bibliografia utilizada e os indicadores de qualidade do Prêmio Gestão Escolar apresentados no Capítulo 1.

2.1.1 A Gestão Escolar

O estudo da expressão “gestão” torna-se importante, neste momento do trabalho, por revelar uma nova ótica de direção educacional, ligada à transformação das instituições de ensino e de seus processos, visando à melhoria das condições de funcionamento dos sistemas de ensino.

Segundo Lück (1997), o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Assim sendo, infere-se que uma gestão democrática e participativa compreende divisão de responsabilidades nas tomadas de decisões entre os setores das instituições educacionais e participação efetiva da comunidade escolar.

A evolução da gestão educacional manifesta-se num contexto de uma sociedade regida pela economia fundamentada no conhecimento, na comunicação, na tecnologia, na informática, além de relações sociais dinâmicas e oportunidades culturais intensas que impõem novas exigências e desafios às instituições escolares.

Atuar sobre as demandas apresentadas requer do gestor competência profissional e capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009). Essa atuação requer ainda, gestores escolares, uma equipe de gestão, servidores comprometidos com a organização administrativa e pedagógica da instituição de ensino em que atuam. Ao líder desta equipe, o diretor escolar, cabe o zelo pela implementação dos objetivos educacionais e a consecução de resultados escolares condizentes com os padrões de qualidade instituídos pelos sistemas de ensino, pela legislação vigente e, ainda, pelos organismos que promovem as avaliações educacionais em nível local, estadual, nacional e internacional. Num processo de co-liderança busca-se o fim último da gestão, a aprendizagem significativa dos alunos e o desenvolvimento de competências que a sociedade demanda.

Segundo Lück (2009), a gestão escolar constitui-se em estratégia organizadora e mobilizadora que envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

2.1.2 Gestão Pedagógica

A gestão pedagógica é uma dimensão da gestão escolar diretamente vinculada à produção de resultados. Considerada por Lück (2009) como a mais importante de todas as dimensões da gestão escolar por estar diretamente envolvida com o foco da escola: promover a formação e a aprendizagem dos alunos. É a dimensão para a qual todas as demais se convergem.

Considerando-se que, segundo Lück (2009, p. 93), a "boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida", pode-se concluir que a boa equipe gestora poderá ser aquela capaz de efetivar eficazmente as competências da gestão pedagógica elencadas a seguir: nortear suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos; liderar a participação da comunidade escolar pelas proposições do projeto pedagógico e do currículo escolar; acompanhar o processo ensino-aprendizagem na sala de aula e dar *feedback* aos professores; articular atividades extra-classe integrando o plano curricular através de projetos educacionais interdisciplinares; introduzir perspectivas de superação das dificuldades das práticas escolares cotidianas, mediante estratégias de orientação pedagógica; promover a atualização periódica do currículo escolar, tendo como parâmetro os referenciais curriculares oficiais em nível federal, estadual e local; estimular as altas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, criando um ambiente escolar estimulante e compatível com a melhoria dos resultados; promover a inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais; otimizar a utilização das tecnologias da informação como intervenção pedagógica e meio para a promoção da melhoria do processo ensino-aprendizagem. Por fim, convergir todas as demais dimensões da gestão escolar para a gestão pedagógica.

Sabendo-se que os aspectos a serem observados na promoção da efetiva aprendizagem e formação escolar dos alunos são múltiplos, embora compartilhados com a equipe pedagógica, nunca poderão ser inteiramente delegados. A responsabilidade gerencial da gestão pedagógica será sempre do gestor/diretor escolar, sob pena de haver comprometimento do trabalho pedagógico exercido pelos professores e praticados na escola como um todo. A liderança, orientação, coordenação, planejamento monitoramento e avaliação do fazer pedagógico são uma constante no dia a dia do gestor.

Segundo Polon (2005) em seu estudo sobre os Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz do Projeto – Estudo Longitudinal de Geração Escolar (GERES) seria pertinente considerar que a alta ênfase em Liderança Pedagógica

importa na proficiência média da escola. A exceção à regra se dá numa realidade bem específica em que o processo de escolha e contratação de professores garante a entrada de profissionais com competência didática para superar os possíveis efeitos quanto à ausência de uma liderança pedagógica forte. No referido estudo, realizado dentre uma amostra composta por diretores do Rio de janeiro das redes municipal, federal e privada, concluiu-se também que "nas escolas da rede municipal, que apresentam menor proficiência média, a Liderança Pedagógica se situa abaixo da média" (POLON 2005, p. 18). Foi verificado ainda que a liderança pedagógica é identificada pela mesma autora como sendo a

> [...] correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento ao planejamento escolar, que se traduz por: "Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas"; "Orientar a produção do planejamento escolar com os seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliar"; "Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas"; "Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados"; e, com menor carga fatorial que os demais itens, mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item "Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores" (POLON, 2005, p.13-14).

A execução sistemática das tarefas apresentadas, referentes ao estudo de Polon (2005), confirma a expectativa quanto à possibilidade de a gestão pedagógica se constituir como uma influência positiva sobre os resultados dos alunos.

Conjugando os resultados do estudo relatado com os indicadores de qualidade constituintes da dimensão pedagógica do Prêmio Gestão Escolar apresentados no Capítulo 1 deste trabalho, e ainda com o foco da gestão pedagógica escrita por Lück (2009), pode se observar uma convergência conceitual entre as bibliografias.

2.1.3 Gestão de Resultados Educacionais

Segundo Lück (2009, p. 55), "por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos". Assim, pode se inferir que a gestão de resultados educacionais demanda da equipe gestora da escola competências como as de: prestar contas à comunidade escolar e aos pais sobre os resultados de aprendizagem e recursos recebidos para fins específicos; orientar a coleta de dados sobre os processos educacionais com base em indicadores que proporcionarão

o monitoramento e avaliação do seu desempenho; identificar variações de rendimento e condições de aprendizagem entre subgrupos e condições para superá-las; informar e discutir com a comunidade sobre os indicadores produzidos por avaliações externas identificando áreas para a melhoria da qualidade educacional; estabelecer metas para a melhoria dos indicadores de rendimento da escola, a partir de análise comparativa com os referentes oficiais (IDEB, SAEB, PROVA Brasil, Provinha Brasil, ENEM e Avaliações estaduais ou municipais); promover a intervenção pedagógica junto a alunos e áreas de aprendizagem identificadas através de aplicação de mecanismos de acompanhamento individual e coletivo; orientar a definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e verificar seu atendimento; comparar os indicadores de desempenho da escola nos últimos anos identificando áreas de sucesso e as que demandam melhoria.

Nas palavras de Lück, realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, a autora afirma ainda que:

> compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais tanto no âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas eficazes (LÜCK, 2009, p. 56).

Ainda, segundo Lück (2009), como características da gestão de resultados destacam-se algumas, quais sejam verificação sistemática e contínua da frequência, aprendizagem e desempenho escolar dos alunos realizada em âmbito escolar permitindo comparação de resultados com fins pedagógicos para a melhoria da aprendizagem dos alunos que necessitam de intervenção, associada à definição de metas de desempenho.

Aqui também se verifica a convergência com os indicadores da Gestão de Resultados Educacionais do Prêmio Gestão Escolar. Já no que se refere ao estudo realizado por Polon (2005) sobre os perfis de liderança, esta dimensão da gestão escolar identifica-se com a Liderança Organizacional que “caracteriza-se com as tarefas realizadas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas de notas, planilhas, etc”.

2.1.4 Gestão Participativa

No que se refere à gestão participativa, Lück (2009) ressalta que

> a participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. (LÜCK, 2010, p. 71).

Como nas demais dimensões da gestão escolar, na gestão participativa, a liderança, aqui por ser um componente especial de gestão democrática, é essencial para a articulação entre os direitos e deveres na aplicação dos mecanismos de gestão colegiada.

Quanto às competências do diretor, indicadas por Lück (2009), para o exercício da gestão participativa, destacam-se: integrar a escola e a comunidade próxima, com o apoio e a participação dos Colegiados Escolares, Conselhos de Classe, Grêmio Estudantil utilizando para tal a realização de atividades culturais, pedagógicas, sociais, esportivas e científicas; compartilhar responsabilidades e espaços de ação com a comunidade escolar; conhecer os processos sociais da comunidade e interpretá-los construtivamente; orientar o trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências; envolver os participantes dos diversos segmentos da escola na realização de projetos para a melhoria da escola, promover a aprendizagem e formação dos alunos; estimular e orientar os setores da escola buscando a integração das pessoas em torno de um ideário comum; contribuir com o desenvolvimento pessoal dos membros mais apáticos e distantes da instituição.

Nos escritos de Lück (2009), fica evidenciado que com o exercício destas competências o gestor poderá contribuir para a participação conjunta e organizada resultando na qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Porém, a autora ressalta a importância de lembrar que cabe ao diretor o cuidado e a liderança para a manutenção e melhoria das condições de participação na escola. Ressalta ainda que

> essa gestão trata-se de uma dimensão abrangente e complexa, uma vez que dá poder a pessoas, poder esse que é legítimo no contexto educacional, na medida em que é promovido tendo por orientação a contribuição para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola. (LÜCK, 2009, p. 80).

Quanto à relação da Gestão Participativa descrita por Lück e os Perfis de Liderança relacionados à Gestão Pedagógica Eficaz estudados por Polon (2005), esta converge para a liderança que a autora chamou de Relacional.

> A Liderança Relacional indica forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores indicados por ações como "Acompanhar a entrada e saída dos alunos", "Atender os pais", "Organizar festas eventos na escola". (POLON, 2005, p. 14).

A relação com a dimensão da Gestão Participativa do Prêmio Gestão Escolar também é evidente, abrangendo processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público.

Ao fim desta revisão bibliográfica, fica evidente a importância da liderança escolar no desempenho dos alunos e a certeza de que as práticas de gestão devem buscar, dentro dos princípios e normas vigentes, a efetivação dos processos escolares de forma mais democrática e autônoma possível, conforme enfatizado a seguir, pelos resultados da pesquisa apresentada.

2.2 Pesquisa e análise dos dados levantados

Com base na revisão bibliográfica e nas considerações anteriormente expostas, a investigação visou buscar respostas à hipótese de que os bons resultados da escola pesquisada no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) e também os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional, recaem sobre o perfil da equipe gestora.

2.2.1 A pesquisa

Segundo Neves (1996), compreender e interpretar fenômenos, a partir de seus significantes e contextos são tarefas sempre presentes na produção de conhecimento, o que contribui para que percebamos vantagens no emprego de métodos que auxiliam a ter uma visão mais abrangente do problema. As pesquisas de campo supõem contato direto com o objeto de análise e fornecem um enfoque diferenciado para a compreensão da realidade. Os estudos qualitativos têm hoje lugar assegurado como forma viável e promissora de

investigação. Assim, para cumprir o objetivo geral de analisar os fatores que geram o êxito da escola e investigar a hipótese de que recai sobre o perfil da equipe gestora a pesquisa da análise da ação gestora exercida na escola se deu de forma qualitativa e quantitativa.

Para compreender as perspectivas dos agentes envolvidos no fenômeno, é preciso ter uma visão global do caso, obter dados dentro do contexto natural de sua ocorrência, ter uma visão da natureza dinâmica da realidade, reafirmar validade e confiabilidade das descobertas, obter dados mediante relação direta com o objeto. Com base nesses pressupostos a metodologia adotada neste estudo de caso[5] foi de pesquisa documental[6], entrevistas, questionários e observação direta. Para tal, foram realizadas análises dos relatórios, portfólios, instrumentos de autoavaliação da escola e análise crítica do modelo de gestão adotado pela escola.

Foram realizadas ainda entrevistas semiestruturadas[7] com gestores (Apêndice 1), professores (Apêndice 2) e aplicado um questionário para pais de alunos (Apêndice 3). Esta foi a ordem de realização, de modo que o que foi obtido nas entrevistas com a equipe gestora pôde ser checado com os professores e com os pais.

As cinco profissionais componentes da equipe gestora foram entrevistadas, separadamente, partindo-se de questões abertas, do tipo "como você percebe a gestão desta escola, quais os principais pontos fortes e aspectos de melhorias" (Apêndice 1). Depois, foram apresentadas questões semiestruturadas, com base nos critérios do Prêmio Gestão Escolar já elencados no Capítulo 1. O mesmo foi feito com os professores.

Para os professores, foi composta uma amostra não probabilística[8] com dezesseis sujeitos, selecionados pelo critério de acessibilidade, entrevistando-se os que estavam disponíveis nos dias em que a pesquisadora foi à escola. O recorte previu a entrevista a oito professores de cada turno (manhã/tarde), sendo quatro por nível escolar (1º ao 5º ano / 6º ao 9º

---

[5] O objeto do estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995b, p. 25) visa ao exame detalhado de um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem[...].(NEVES, 1996, p.3).

[6] A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. (NEVES, 1996, p. 3).

[7] Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados. 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. (DUARTE, 2004, p. 215).

[8] É a técnica de amostragem, entre todas as demais, que menos consome tempo e é a menos dispendiosa. Procura obter uma amostra de elementos convenientes. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990, cap. 2. p. 37-56.

ano do Ensino Fundamental) considerando-se que, sendo, atualmente, o total de professores que atuam na escola de cinquenta e dois, ouvir 31% destes seria suficiente. As entrevistas com os professores ocorreram após a análise dos dados daquelas realizadas com a equipe gestora, de modo que foram obtidos, nas primeiras, subsídios para o direcionamento das perguntas feitas para o grupo de professores. O mesmo se aplicou aos pais, estes só foram abordados após analisados os dados das entrevistas dos professores.

Dos pais, foi constituída uma amostra probabilística[9], considerando a grande variedade de características entre eles, ou seja, são menos homogêneos do que os professores ou gestores. Tendo como base 1000 pais, a amostra em questão foi de 138 sujeitos, selecionados por sorteio, adotando-se como critérios 2 desvios-padrões de representatividade e margem de erro de 5%. Os pais foram questionados com um formulário bem estruturado e com poucas perguntas, alguns pessoalmente outros por telefone.

2.2.1.1 A opinião da equipe gestora

Os dados que subsidiaram a análise foram obtidos na etapa qualitativa[10] da pesquisa, as entrevistas realizadas com a equipe gestora da escola (anexo 1), registram as seguintes impressões.

Na primeira pergunta, que versou sobre a percepção que a equipe tem da gestão da escola, as respostas apontaram para uma gestão positiva. A respondente 1 considera-a uma "gestão inovadora, profissionais com vontade de crescer, preocupação com o pedagógico (alfabetização) e também com o administrativo, o coração da escola é o aluno, tem parcerias. É um conjunto que tá dando certo". A respondente 2 pondera que a gestão é "dinâmica, gestor envolvido com todos os segmentos da escola, comprometimento, dedicação exclusiva". No dizer da respondente 3 a gestão é "participativa, pessoas têm liberdade de opinar, apresentar sugestões, facilidade em inovar, equipe bem receptiva". Focada no aluno, nos resultados e na finalidade da educação, apresenta facilidade em inovar e trabalhar em equipe. O que é

[9] A amostragem é considerada probabilística se todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra. Caso contrário, a amostragem será não probabilística. Segundo essa definição, a amostragem probabilística implica um sorteio com regras bem determinadas, cuja realização só será possível se a população for finita e totalmente acessível. (NETO, 1977, p. 1)

[10] A expressão "pesquisa qualitativa" assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teorias e dados, entre contexto e ação. MAANEM, 1979, p. 520, *apud* NEVES, 1996.

exemplificado pela fala da respondente 4: “A escola é extremamente pedagógica, o pedagógico é a base, todas as ações são em cima do aluno, dos resultados, da finalidade da educação”. Por fim, a respondente 5 afirma que a gestão é “ótima, os profissionais trabalham muito, como um todo, trabalho de equipe, muito bom, engrenado, sintonizado”.

Na segunda pergunta, as respostas apontaram como principais pontos fortes da gestão o dinamismo e a disposição, a visão ampla, o compromisso com o desempenho e desenvolvimento dos alunos e o alcance de metas, desenvolvendo um trabalho em equipe. Há a presença de pessoas competentes, compromissadas, que, no dizer da entrevistada 2, “trabalham com o coração, todos com garra e determinação para a melhoria da escola, buscando alternativas para que todos os alunos aprendam”.

Analisando as falas das entrevistadas, nas questões de número um e dois tem-se a confirmação no trabalho realizado pela equipe gestora da preponderância da gestão pedagógica considerada por Lück (2009) como a mais importante de todas as dimensões da gestão escolar. Isto por estar diretamente envolvida com o foco da escola que é promover a formação e a aprendizagem dos alunos. É a dimensão para a qual todas as demais se convergem. Os resultados destas perguntas relacionam-se ainda com o Perfil de Liderança Pedagógica dos gestores apresentado por Polon (2005) que constitui influência positiva sobre os resultados dos alunos.

Quanto à principal característica que contribui para a aprendizagem dos alunos e o êxito nas avaliações externas, os respondentes apontaram o acompanhamento de perto do gestor, a cobrança que gera compromisso, “o gestor está à frente de tudo, presença na sala de aula, aceita opinião e unifica o trabalho”, fala da entrevistada 4; “o planejamento, tudo é verificado a tempo e a hora”, fala da entrevistada 5. Destacaram também a presença de professores capacitados e inteirados com os objetivos das avaliações, “todos trabalham em prol do aluno, realizando intervenções em tempo real”, fala da entrevistada 2. Identificam-se aqui aspectos da Gestão de Resultados Educacionais, segundo Lück (2009) que afirma ser foco desta dimensão o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos e da Liderança Organizacional, que, segundo Polon (2005) “caracteriza-se com as tarefas realizadas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas de notas, planilhas etc”.

As respostas dadas à questão quatro, que versou sobre as oportunidades de participação no processo educativo, oferecida pela equipe gestora, aos funcionários, aos alunos e à comunidade, demonstraram que a escola investe no envolvimento da família. “São realizados sorteios de brindes para os pais, caldo de feijão para estimulá-los a participarem

das reuniões, mães executam receitas culinárias na sala de aula, pais são convidados para entrevistas", fala da entrevistada 2; "A escola escuta e atende às sugestões e críticas dos pais e da comunidade. Há interação e integração que oportunizam mudanças. Dentro do possível, a comunidade é participativa", fala da entrevistada 3; "Ocorre planejamento em conjunto e reuniões periódicas. A equipe gestora da escola chama sempre os pais, não só em reuniões para entrega de boletins escolares", fala da entrevistada 5. Percebem-se aqui características da Gestão Participativa defendidas por Lück (2009) como "[...] integrar a escola e a comunidade próxima, envolver os participantes dos diversos segmentos da escola na realização de projetos para a melhoria da escola", dentre outras e da Liderança Relacional apresentadas por Polon (2005), citadas anteriormente, indicados por ações como "Acompanhar a entrada e saída dos alunos", "Atender os pais", "Organizar festas eventos na escola".

A questão de número cinco indagou aos respondentes em relação a aspectos que demandam melhorias na gestão da escola. Como respostas destacaram-se a necessidade de melhorias na rede física, especialmente no banheiro dos professores e na informática. Consideram necessário a reforma e a ampliação da escola, porém consideraram que a preocupação primeira deva ser com a aprendizagem dos alunos. Ilustre-se com a fala da entrevistada 1:

> A equipe vai muito bem. Tentei montar a equipe com vices que entendem bem de cada área, administrativa (finanças e pessoal) e pedagógica. Buscar a alfabetização de todos com todos os recursos necessários, lançando mão do coletivo, todos da escola para a aprendizagem do aluno. Melhorias na rede física são importantes, mas primeiro a aprendizagem. A preocupação com o aluno vai desde a entrada da criança na escola, local seguro para recebê-las antes do início da aula, até os materiais didáticos. Desejo ampliar o acesso à escola pela comunidade, vir pra escola e ver que o objetivo da escola é a aprendizagem, que os dados são reais, buscar ajuda para o aluno que não aprende, em todo sentido, colegas monitores, sala de recursos, professor de apoio.

Na sexta e última questão, que é a única questão fechada, a equipe gestora avaliou as práticas de gestão do trabalho pedagógico desenvolvido na escola através dos indicadores de qualidade fixados no regulamento do Prêmio Gestão Escolar. Considerando-se o detalhamento destes indicadores constantes do Quadro 1, já disposto na página 25 desta dissertação, os resultados do nível de atendimento da escola julgados pela equipe gestora são demonstrados na tabela a seguir.

TABELA 4: Nível de atendimento da escola em relação aos indicadores de qualidade do Prêmio Gestão Escolar, considerando-se cinco respondentes.

INDICADORES	NÍVEL DE ATENDIMENTO				
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Proposta Curricular Contextualizada	0	1	2	2	0
Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico	0	0	1	4	0
Planejamento da Prática Pedagógica	0	0	1	4	0
Monitoramento da Aprendizagem	0	0	0	5	0
Inovação Pedagógica	0	0	2	3	0
Inclusão com Equidade	0	0	0	4	1

Fonte: Elaborada pela autora conforme consolidado das entrevistas realizadas com a equipe gestora.

Tais resultados indicam que, em relação à proposta curricular da escola, a maioria dos entrevistados optou pelos níveis “bom” e “ótimo”. Isto demonstra que a equipe gestora considera que a proposta curricular da escola é atualizada periodicamente para atender as necessidades dos alunos em consonância com as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais e Estaduais. Chama a atenção, por outro lado, a falta de marcações na opção “excelente”, indicando que não estão totalmente satisfeitos.

No indicador que versa sobre o Projeto Pedagógico, os entrevistados consideraram “ótimo” o nível de articulação entre as políticas públicas de educação e as práticas curriculares desenvolvidas na escola, através da adesão e implementação de Programas e Projetos institucionais.

Na linha 3 da tabela, que refere-se às práticas de planejamento das aulas dos professores os respondentes, ao indicarem em maior frequência a opção “ótimo” estão concordando que estas são realizadas de forma sistemática e coletiva, em consonância com a proposta curricular da escola, as necessidades individuais dos alunos, a legislação educacional e os diferentes espaços e tempos escolares. Repetiram-se aqui as opções pelos mesmos níveis de atendimento do indicador anterior.

Já no indicador que versa sobre o monitoramento da aprendizagem, linha 4 da tabela 3, todos os entrevistados indicaram o nível “ótimo”, demonstrando que a escola analisa os

resultados de aprendizagem e desenvolve ações pedagógicas visando melhoria contínua do rendimento escolar.

Na penúltima linha, que expressa a opinião dos entrevistados sobre a inovação pedagógica, as opções marcadas pela maioria foram os níveis “bom” e “ótimo”. Portanto, os resultados indicam que a escola desenvolve práticas pedagógicas inovadoras para atender diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, por meio de abordagens curriculares diversificadas, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais.

Por fim, na última linha, que versa sobre a inclusão com equidade, percebe-se que os níveis de atendimento escolhidos para este descritor foram o “ótimo” e o “excelente”. Conclui-se assim que na escola são realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzem o respeito e o atendimento equitativo a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, etnia e necessidades especiais.

Analisando os resultados da avaliação das práticas de gestão do trabalho pedagógico desenvolvido na escola, observa-se a grande concentração em relação ao nível de atendimento, em todos os quesitos, na alternativa “ótimo”. Seguida, em menor frequência, pela alternativa “bom” e da “regular” com apenas duas ocorrências. Note-se que a alternativa “insuficiente” não foi indicada e que a “excelente” foi indicada apenas uma vez, no quesito ”Inclusão com Equidade”, o que pode ser melhor visualizado na figura abaixo.

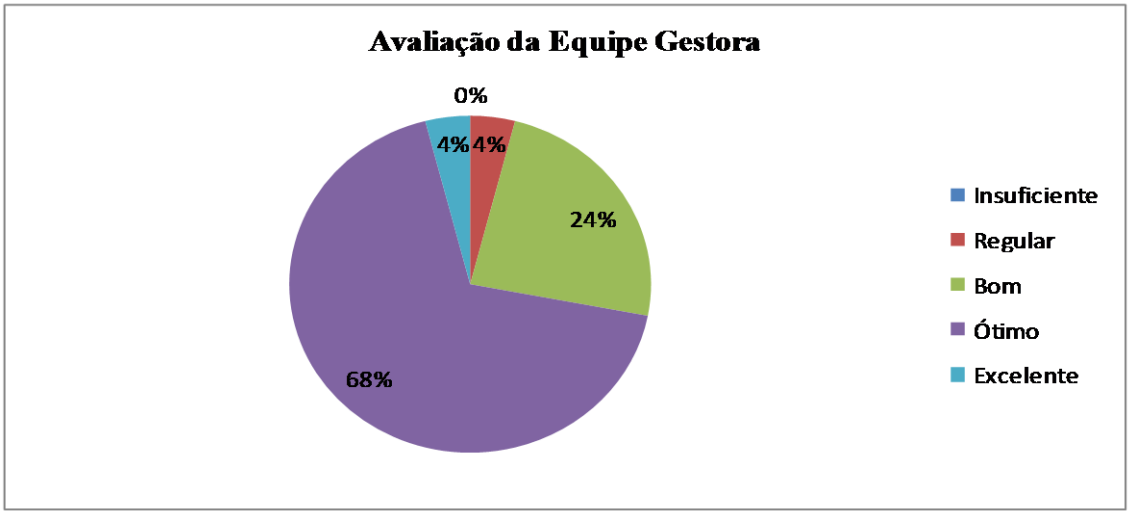

Figura 1: Consolidado dos níveis de atendimento da escola aos indicadores do Prêmio Gestão Escolar.

Fonte :Elaborado pela autora conforme entrevistas realizadas com a equipe gestora.

Considerando-se que os indicadores de qualidade, elencados na dimensão da gestão pedagógica do Prêmio Gestão Escolar, tratam de práticas de gestão do trabalho pedagógico que favorecem o sucesso de desempenho dos alunos, conclui-se que, conforme demonstrado no gráfico acima a equipe gestora da escola pesquisada reconhece as boas práticas de gestão realizadas.

Os indicadores aqui analisados convergem para as características das dimensões da gestão escolar, quais sejam Gestão Pedagógica, de Resultados Educacionais e a Participativa, apresentadas por Lück (2009) como: nortear suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos; liderar a participação da comunidade escolar pelas proposições do projeto pedagógico e do currículo escolar; acompanhar o processo ensino-aprendizagem na sala de aula e dar *feedback* aos professores, estabelecer metas para a melhoria dos indicadores de rendimento da escola, a partir de análise comparativa com os referentes oficiais (IDEB, SAEB, PROVA Brasil, Provinha Brasil, ENEM e Avaliações estaduais ou municipais); orientar o trabalho em equipe; dentre outras elencadas anteriormente. Convergem ainda para os Perfis de Liderança: Pedagógica, Relacional e Organizacional propostos por Polon (2005): assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas; orientar a produção do planejamento escolar com os seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliar; orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas; orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados; controlar resultados através da produção de mapas de notas, planilhas; atender os pais, organizar festas eventos na escola, dentre outras também já elencadas no capítulo anterior.

2.2.1.2 A opinião dos professores

Com relação às entrevistas dos professores (anexo 2), realizadas nos dois turnos de funcionamento da escola, as evidências são as seguintes:

Na primeira pergunta, que versou sobre a percepção dos professores em relação à gestão da escola, as características que mais apareceram foram as de uma gestão democrática, participativa, dinâmica e presente. O acompanhamento e apoio ao trabalho dos professores, incentivando-os e favorecendo a equidade e unidade da equipe também foram características apontadas com grande frequência. Destacam-se aqui falas como: “Excelente, apoio para todas as necessidades. Direção atualizada, dá dicas para o trabalho dos professores. Visão ampla, enriquece cada professor na sua área”, fala da entrevistada 16; “Trabalho em equipe, como

família, é um elo, um ajudando o outro, trabalho em sintonia", entrevistada 15, "Equipe unida, trabalhando em prol dos alunos, dos professores, desde o pedagógico até os serviçais", entrevistada 7.

No segundo item pesquisado, os pontos fortes da gestão escolar apresentados foram o foco no trabalho pedagógico e nos resultados dos alunos, assim como o envolvimento na busca coletiva de estratégias de intervenção pedagógica para o sucesso desses alunos. Análise respaldada pelas seguintes falas: "Escola é viva, proporciona a vivacidade, o entrosamento, a troca de experiência dos profissionais", entrevistada 4; "Foco na educação, dá oportunidade para todos os alunos participarem, todos envolvidos com a aprendizagem dos alunos", entrevistada 6; "[...] estímulo à tentativa de mudanças para o sucesso dos alunos. Exemplo: Plantão de Matemática para os alunos do 9º ano", entrevistada 7.

Referendando-se as falas do(a)s entrevistado(a)s, apresentam-se algumas das competências da gestão pedagógica elencadas por Lück (2009): acompanhar o processo ensino-aprendizagem na sala de aula e dar *feedback* aos professores; estimular as altas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, criando um ambiente escolar estimulante; introduzir perspectivas de superação das dificuldades das práticas escolares cotidianas, mediante estratégias de orientação pedagógica.

Com relação à principal característica da escola que contribui para a aprendizagem dos alunos e o êxito nas avaliações externas, avaliada na questão três, os professores indicaram, mais uma vez, o foco no trabalho pedagógico. O investimento da equipe no acompanhamento aos professores, no conhecimento dos resultados dos alunos, o trabalho coletivo na busca de estratégias de intervenção pedagógica para garantir o sucesso de todos os alunos e da escola, também foram destaque. Registram-se as seguintes falas: "[...] unidade entre o corpo docente, cobrança da direção para que a escola faça bonito, todos trabalhando com o mesmo objetivo", entrevistada 13; "Reforço escolar, envolvimento entre os professores dos dois turnos", entrevistada 6; "O trabalho pedagógico incansável[...]", entrevistada 7.

Validam as falas dos entrevistados características da Gestão de Resultados apresentada por Lück (2009) e pelo Perfil de Liderança Relacional de Polon (2005), respectivamente: promover a intervenção pedagógica junto a alunos e áreas de aprendizagem identificadas através de aplicação de mecanismos de acompanhamento individual e coletivo; tarefas realizadas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas.

Quanto ao oferecimento de espaço e oportunidades de participação no processo educativo, pela equipe gestora, aos demais funcionários, comunidade e alunos, os

respondentes registraram que isto é uma constante na escola. Foi dado destaque para as reuniões, realização de projetos, feiras e festas com a comunidade. Vale destacar as falas a seguir: “Sempre, principalmente de quem está no dia a dia da escola, se a ideia é boa e dá certo, é atendida”, entrevistada 10; “Oferece, tudo que é pedido é resolvido, tem resposta com rapidez”, entrevistada 11; “Reuniões bem gostosas, com a participação até da equipe da cozinha”, entrevistada 13; “[...] acolhe quem está chegando, receptividade grande com todos”, entrevistada 16.

Mais uma vez, os dados comprovam a convergência com as características da Gestão Participativa e do Perfil de Liderança Relacional apresentados por Lück (2009) e Polon (2005), respectivamente: envolver os participantes dos diversos segmentos da escola na realização de projetos para a melhoria da escola, promover a aprendizagem e formação dos alunos, estimular e orientar os setores da escola buscando a integração das pessoas em torno de um ideário comum, contribuir com o desenvolvimento pessoal dos membros mais apáticos e distantes da instituição. Acompanhar a entrada e saída dos alunos, Atender os pais, Organizar festas eventos na escola. É bom lembrar que nas palavras de Lück (2009), trata-se de uma dimensão abrangente e complexa.

Na questão de número seis, que avalia a participação dos professores dentro da escola, e o acolhimento de suas necessidades e sugestões pela equipe gestora, as respostas revelaram boa participação e acolhimento dos professores. Há envolvimento e comprometimento da grande maioria, apoio da equipe pedagógica, preocupação com o coletivo e ajuda mútua.

No penúltimo quesito pesquisado, a rede física apareceu como principal aspecto que demanda melhoria na escola. Em seguida, a busca de estratégias para a maior participação da família e com menos expressividade a imposição de limites aos alunos, sob a alegação de que a educação dos filhos, muitas vezes, tem sido delegada pelos pais, à escola. Cinco dos dezesseis respondentes consideraram que não há necessidade de melhorias. É importante destacar ainda que todos os demais entrevistados realçaram que a escola está bem, mas que é importante melhorar sempre.

Assim como na entrevista da equipe gestora, a última questão traz uma avaliação dos professores sobre as práticas de gestão do trabalho pedagógico desenvolvido na escola através dos indicadores de qualidade do Prêmio de Gestão Escolar, fixados no regulamento, demonstradas na tabela a seguir.

TABELA 5: Nível de atendimento da escola em relação aos indicadores de qualidade do Prêmio Gestão Escolar, considerando-se dezesseis respondentes.

INDICADORES	NÍVEL DE ATENDIMENTO				
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Proposta Curricular Contextualizada	0	0	1	12	3
Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico	0	0	4	11	1
Planejamento da Prática Pedagógica	0	0	2	10	4
Monitoramento da Aprendizagem	0	0	2	8	6
Inovação Pedagógica	0	0	7	7	2
Inclusão com Equidade	0	0	2	10	4

Fonte: Elaborada pela autora conforme consolidado das entrevistas realizadas com os professores.

Observa-se também aqui, como no consolidado dos resultados da avaliação da equipe gestora em relação ao nível de atendimento da escola aos indicadores do Prêmio Gestão Escolar, grande concentração, em todos os quesitos, da alternativa "ótimo". Seguida, com expressiva frequência, pela alternativa "excelente" e, em menor ocorrência, da alternativa "bom". Nota-se que as alternativas "regular" e "insuficiente" não foram indicadas pelos participantes, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

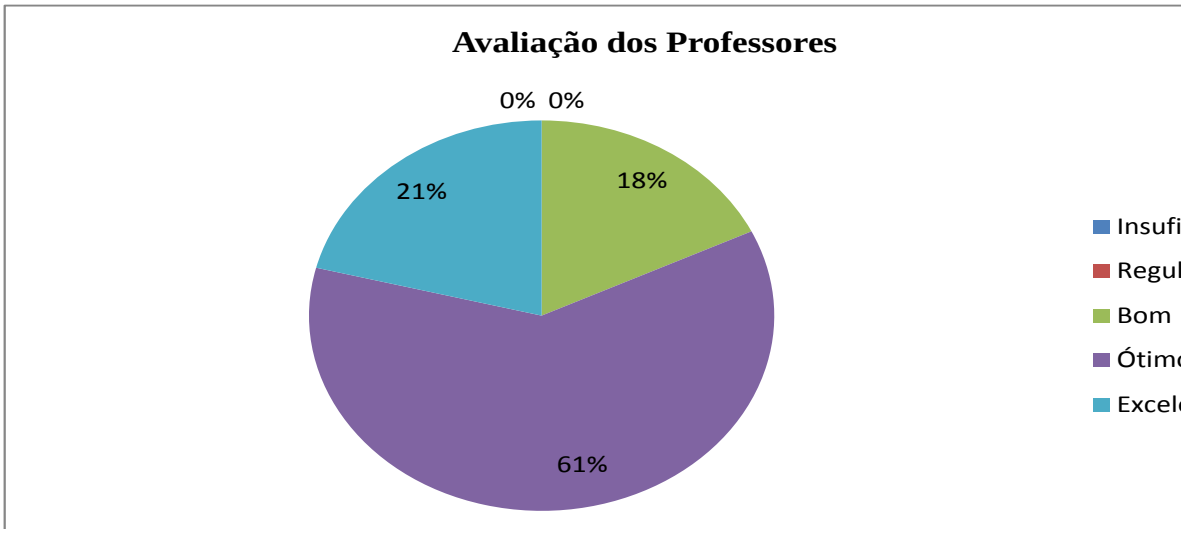

Figura 2: Consolidado dos níveis de atendimento da escola aos indicadores do Prêmio Gestão Escolar.

Fonte: Elaborado pela autora conforme entrevistas realizadas com os professores.

Tais resultados, observados na figura acima demonstram coerência com a avaliação feita pela equipe gestora e refletem uma avaliação positiva dos professores em relação às praticas de gestão do trabalho pedagógico desenvolvido na escola. O que permite inferir que há na escola uma gestão eficaz, tendo como foco o compromisso com o ensino, com a aprendizagem, com os resultados das avaliações externas e também com experiências inovadoras e bem sucedidas.

Vale ressaltar que em ambas as avaliações os quesitos melhor avaliados foram o do "Monitoramento Pedagógico" e o da "Inclusão com Equidade". Este último quesito citado teve, na avaliação dos professores, as mesmas indicações do quesito "Planejamento da Prática Pedagógica". Ressalte-se ainda que estes indicadores são elencados também por Lück (2009) com relevância para a gestão pedagógica.

2.2.1.3 A opinião dos pais

As respostas dos questionários aplicados nos pais (anexo 3), revelaram um alto grau de concordância deles com as questões propostas.

Na 1ª questão, a grande maioria dos pais, 110 dos 138 questionados, concorda que os resultados da escola são bons porque a direção e as supervisoras pedagógicas ajudam na aprendizagem dos alunos. A alternativa "Concordo em parte" foi assinalada por 27 respondentes e apenas 1 afirmou não concordar. Os dados estão demonstrados no gráfico abaixo, figura 3.

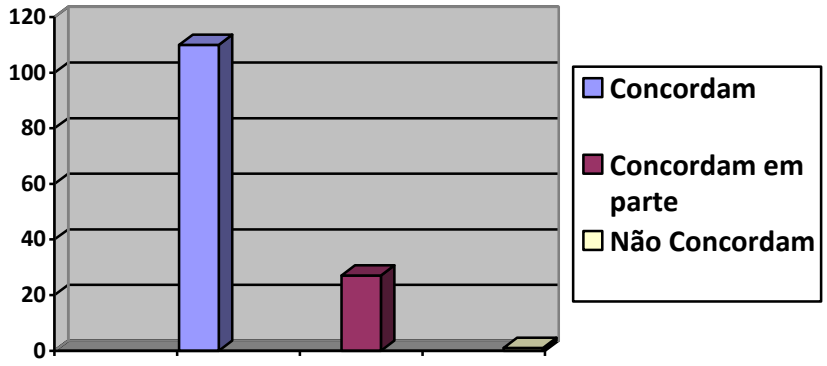

Figura 3: Concordância com a 1ª assertiva
Fonte: Elaborado pela autora conforme questionário aplicado aos pais.

Note-se que os resultados aqui observados convergem para os pressupostos teórico-metodológicos que norteiam este trabalho, a premissa defendida por Lück (2009) de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos gestores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Ressaltem-se também os estudos de Polon (2005) na constatação de que a liderança pedagógica se configura, dentre outras, em tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento ao planejamento escolar.

Na 2ª questão, 113 dos 138 questionados concordaram que os resultados da escola são bons porque os professores são interessados e se preocupam com a aprendizagem dos alunos. A alternativa "concordo em parte" foi apontada por 23 respondentes e apenas 2 indicaram a opção "não concordo", conforme figura a seguir.

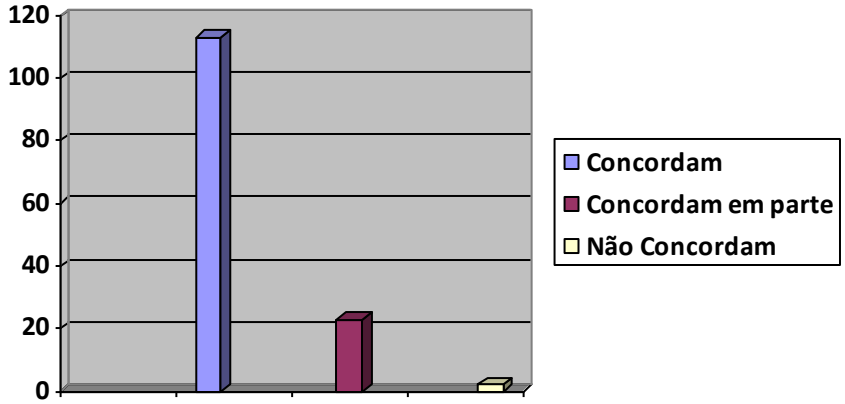

Figura 4 – Concordância com a 2ª assertiva

Fonte: Elaborado pela autora conforme questionário aplicado aos pais.

Os resultados desta segunda pergunta apontam para algumas das características da gestão de resultados destacadas por Lück (2009), quais sejam verificação sistemática e contínua da frequência, aprendizagem e desempenho escolar dos alunos realizada em âmbito escolar permitindo comparação de resultados com fins pedagógicos para a melhoria da aprendizagem dos alunos que necessitam de intervenção, associada à definição de metas de desempenho. Ou seja, infere-se aqui que a preocupação ou não dos professores com o rendimento escolar dos alunos pode interferir diretamente nos resultados da escola. A concordância dos pais nesta questão identifica-se com a característica da Liderança

Organizacional elencada por Polon (2005), realização de tarefas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas.

Na 3ª e última questão, 104 dos 138 questionados afirmaram concordar que os resultados da escola são bons porque a família participa e se preocupa com a aprendizagem dos filhos. A alternativa "concordo em parte" foi indicada por 34 respondentes e a opção "não concordo" ficou sem indicação, conforme dados representados no gráfico a seguir.

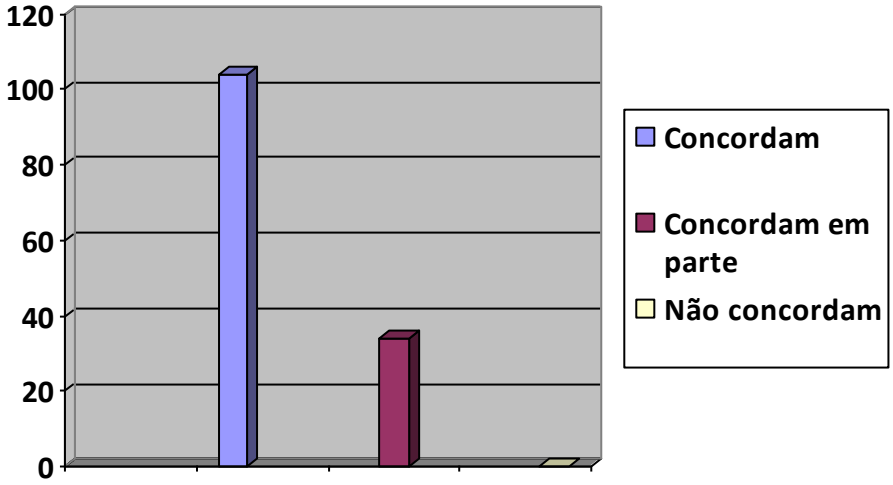

Figura 5 – Concordância com a 3ª assertiva

Fonte: Elaborado pela autora conforme questionário aplicado aos pais.

Para a análise destes resultados busca-se um dos pressupostos da gestão participativa elencados por Lück (2009) de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de toda a comunidade interna da escola, assim dos pais e da comunidade em geral. Os estudos de Polon (2005) nos ajudam também nesta análise através do que chamou de Liderança Relacional, voltada para um bom atendimento aos pais, concluindo-se que o envolvimento da maioria das famílias com a aprendizagem dos filhos contribui para que a escola seja boa. Considere-se ainda que

> [...] A escola faz um tipo de trabalho; a família faz outro. Ambas se complementam de forma maravilhosa e incrível para o bem-estar e a formação integral de nossas crianças. Mas nem uma nem outra pode suprir todas as necessidades infantis e juvenis sem ser em conjunto. (ZAGURY, 2002, p. 67).

Quanto à análise documental, esta revelou que são mantidos na escola arquivos com registros comprobatórios das ações apontadas pela equipe gestora e/ou pelo corpo docente, como indicadoras do foco da gestão escolar na dimensão pedagógica em articulação com a gestão de resultados educacionais e a gestão participativa. Exemplifique-se com: Atas de Reuniões de Módulo II, Atas de Reuniões de Conselho de Classe, de elaboração das Normas de Boa Convivência, Projeto Plantão de Matemática, fotos de palestras proferidas para a comunidade escolar, Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) para os alunos com defasagem na aprendizagem, dentre outras já citadas no Capítulo 1, além do dossiê organizado para a participação no Prêmio Gestão Escolar.

Assim, considerando-se os resultados da pesquisa, fica comprovada a hipótese de que os bons resultados da escola no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE e também os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional, têm como uma de suas principais causas o perfil da equipe gestora. Equipe esta que, exercendo a Liderança Pedagógica na gestão escolar, a Liderança Relacional na Gestão Participativa e a Liderança Organizacional na Gestão de Resultados é capaz de motivar a comunidade escolar para a efetivação de processos educacionais democráticos, autônomos e eficazes.

Com base nestas constatações, pode ser formulada uma proposta visando o fortalecimento da gestão escolar não apenas na escola estudada, mas em outras que desejem elevar a eficácia de sua gestão. O próximo capítulo apresenta as bases do Plano de Ação Educacional (PAE), cuja proposição é o foco central de atenção da presente dissertação.

3 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO PARA AS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIONAL DE CAMPO BELO

O foco principal desta pesquisa, conforme destacado anteriormente, foi a investigação do modelo de gestão adotado pela equipe gestora da Escola Estadual Tiradentes, para confrontá-lo com teorias de gestão escolar, no intuito de identificar quais fatores conduziram a escola aos bons resultados, no período de 2008 a 2010.

No Capítulo 1, foram apresentados os resultados na gestão escolar e alguns pontos essenciais para o sucesso, as principais práticas de gestão, a importância das avaliações externas no desempenho da escola, os indicadores de evidências que podem justificar o bom desempenho dos alunos e a relação com as dimensões da gestão escolar: Gestão Pedagógica, Gestão de Resultados Educacionais e a Gestão Participativa.

O segundo Capítulo tratou da análise dos resultados da escola através de estudo comparativo e pesquisa de campo. Nesse capítulo foram apresentados os referenciais teóricos que embasam o estudo, o detalhamento da pesquisa e a análise dos dados levantados.

A pesquisa realizada proporcionou a constatação de que, mesmo diante da complexidade do campo educacional e das condições em que a gestão escolar se realiza, as lideranças pedagógicas eficazes desenvolvidas pelos diversos atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem podem conduzir os alunos ao sucesso. Proporcionou, ainda, verificar a importância da liderança pedagógica, tanto da equipe gestora como dos professores, no desempenho dos alunos e também da participação e a preocupação dos pais com a aprendizagem dos filhos.

As perguntas às questões que instigaram a pesquisa, descritas a seguir, tiveram como resposta a confirmação de que o sucesso recai sobre o perfil da equipe gestora que, comprometida com a gestão pedagógica, com a gestão de resultados educacionais e com a gestão participativa consegue mobilizar toda a comunidade, gerando o êxito escolar. Retomem-se as questões: Por que escolas pertencentes à mesma rede de ensino, no caso estadual, sujeitas às mesmas legislações, expostas às mesmas orientações, aos mesmos financiamentos e quantitativo de recursos humanos além de outros respondem de forma tão distinta às mesmas solicitações e produzem resultados tão diferentes nas avaliações a que são submetidos seus alunos? Por que a escola em questão sempre está pronta a atender as demandas da Superintendência Regional de Ensino, da Secretaria de Estado da Educação – SEE/MG e da comunidade escolar onde está inserida? O que sustenta um clima escolar favorável à aprendizagem dos alunos e um ambiente escolar propício ao ensino? O que

impulsiona e motiva a equipe de professores a se comprometer com o Projeto Político Pedagógico da escola? Que processos de gestão desta escola influenciaram os resultados?

Dada a relevância do caso em relação à contribuição que os resultados da pesquisa podem trazer à gestão de outras escolas, unindo-se a isto uma forma simples de possibilitar a troca, permuta ou relação cultural entre instituições, justifica-se a proposta de intercâmbio que será apresentada a seguir.

Neste Capítulo, intitulado Programa de Intercâmbio para as Escolas Estaduais da Regional de Campo Belo, será apresentada a proposta de ação deste Plano, a dinâmica de implementação da proposta, o levantamento dos recursos necessários à sua execução e, por fim, a proposta de avaliação para validar a eficácia do Plano, o que determinará sua continuidade, ou não. Para tanto esta seção será dividida em quatro subitens que serão detalhados logo abaixo.

Ressalte-se que a prática de intercâmbio possibilita aos participantes uma compreensão mais ampla de como o trabalho de referência se dá. Observar de perto a experiência dos colegas e dialogar com os pares se mostra uma forma enriquecedora de troca de saberes. Promove, além da observação do exercício das respectivas funções desenvolvidas na escola, a troca de ideias nas respectivas áreas de atuação, o que beneficia todos os envolvidos. Propicia ainda a experiência intercultural favorecendo o reconhecimento da diversidade, além de oportunizar o contato entre os membros das equipes participantes, o que pode aumentar a comunicação entre as escolas e os profissionais da educação consolidando boas relações de líderes educacionais.

3.1 Apresentando a proposta de Intercâmbio de Gestão

Partindo-se da confirmação das hipóteses de que os resultados refentes ao êxito e sucesso da escola pesquisada recaem sobre o perfil da equipe gestora, o que é respaldado pelos referenciais teóricos utilizados, propõe-se a implementação de um intercâmbio de gestão entre os diretores das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Campo Belo. Considera-se que tal proposta pode representar uma estratégia para permitir a disseminação de boas práticas gestoras, corroborando assim com ações de busca da qualidade da educação e do aumento da equidade entre as escolas da regional.

A proposta de ação será apresentada à equipe gestora da SRE de Campo Belo e, se aprovada, deverá ser incorporada ao Plano de Ação da instituição como forma de garantir os

recursos financeiros e o respaldo legal necessário à sua implementação. Incorporada ao Plano de Ação da SRE, a proposta será apresentada aos gestores das escolas estaduais da jurisdição que serão motivados para a adesão.

3.2 A dinâmica de implementação da proposta

A dinâmica do intercâmbio será organizada de forma que a escola pesquisada seja visitada, mensalmente, por comissões de outras duas escolas, priorizando-se aquelas que apresentam resultados impactantes nas avaliações do SIMAVE. Considerem-se aqui aquelas escolas que possuem mais de vinte e cinco alunos abaixo do nível recomendado na avaliação do PROEB, 5º ano do Ensino Fundamental e aquelas com mais de 45 alunos, também abaixo do nível recomendado, no 9º ano do Ensino Fundamental, ou seja, as que são consideradas estratégicas pela SEE-MG. Portanto, a base de cálculo para definir se uma escola é estratégica não está relacionada à proficiência média obtida pela escola, mas sim ao número de alunos posicionados abaixo do nível de desempenho estudantil considerado recomendado. Tal critério pode implicar no fato de que, ainda que a escola tenha atingido uma proficiência média satisfatória de desempenho venha a ser estratégica por possuir número elevado de alunos posicionados abaixo do nível recomendado.

Vale esclarecer que as avaliações externas do SIMAVE: PROALFA e PROEB, referência desta pesquisa, distribuem os resultados dos alunos avaliados numa escala de proficiência dividida em três categorias de desempenho, quais sejam, baixo, intermediário e recomendado. Estas categorias são subdivididas em intervalos de desempenho que evidenciam as habilidades consolidadas ou não pelos alunos avaliados, neste sentido, são balizadores dos diferentes graus de realização educacional alcançados pela escola. Outra característica dos padrões de desempenho estudantil é tornar possível a análise da distância de aprendizagem entre os alunos que se encontram nos níveis mais altos de aprendizagem e os que estão posicionados nos mais baixos níveis. Assim sendo, ser considerada estratégica pode fazer com que a escola reaja ao fracasso escolar e realize ações que promovam a equidade visando diminuir o abismo entre aqueles que têm chance de sucesso escolar e aqueles fadados ao insucesso e à exclusão escolar. Considerem-se os quadros abaixo para os intervalos de desempenho por padrão.

TABELA 6: Padrões de desempenho nas avaliações do SIMAVE - PROALFA

3º ano do Ensino Fundamental		
Baixo	Intermediário	Recomendado
Até 450	450 a 500	Acima de 500

Fonte: Elaborado pela autora com base na Revista Pedagógica do SIMAVE: PROALFA.

Na escala de proficiência usada pelo PROALFA os resultados da avaliação são apresentados em níveis, revelando o desempenho dos estudantes do nível mais baixo ao mais alto. A escala varia de 0 a 500, portanto quanto maior for a proficiência média da escola, maior a competência dos alunos na alfabetização.

TABELA 7: Padrões de desempenho nas avaliações do SIMAVE - PROEB

5º ano do Ensino Fundamental			
	Baixo	Intermediário	Recomendado
Língua Portuguesa			
Matemática	Até 175	175 a 225	Acima de 225
	9º ano do Ensino Fundamental		
	Baixo	Intermediário	Recomendado
Língua Portuguesa	Até 200	200 a 275	Acima de 275
Matemática	Até 225	225 a 300	Acima de 300

Fonte: Elaborado pela autora com base na Revista Pedagógica do SIMAVE: PROEB, 2011.

Note-se que no 5º ano do Ensino Fundamental os padrões de desempenho são os mesmos para as duas disciplinas, Língua Portuguesa e Matemática, diferentemente do 9º ano que apresenta padrões distintos para as disciplinas avaliadas.

Considerando-se os critérios postos pela SEE-MG, as escolas estratégicas na SRE de Campo Belo, no ano de 2012, somam três no 5º ano e quinze no 9º ano do Ensino Fundamental, considerando o desempenho nas duas disciplinas avaliadas, Língua Portuguesa e Matemática.

A SRE disponibilizará, para esse intercâmbio, o carro com motorista para que os membros da equipe das escolas identificadas tenham condições de chegar até a Escola Estadual Tiradentes. Vale ressaltar que, será marcada data com cada escola e com a escola pesquisada, pois cada equipe fará o intercâmbio na escola num dia específico, nunca havendo mais de duas equipes visitantes presentes na escola.

A composição destas comissões será acordada pela equipe gestora da SRE e das escolas envolvidas, estipulando-se um número máximo de participantes a fim de não extrapolar o planejamento dos gastos e de não comprometer a rotina de tais escolas. Propõe-se o máximo de quatro membros de cada escola, considerando-se a lotação total de cinco pessoas no carro, contando o motorista. Sugere-se que além de membros da equipe gestora da escola, professores, funcionários da secretaria e também auxiliares de serviços façam parte das comissões.

A intenção é que as comissões vivenciem a rotina da escola visitada, presenciem as soluções e encaminhamentos dados às questões cotidianas da gestão dos serviços, visualizem práticas pedagógicas exercidas pelos colegas, enfim, que tenham novas experiências a fim de revitalizarem suas transposições didáticas e gestoras.

Para suprir a falta dos membros que se deslocarão das escolas, a equipe gestora deverá planejar as substituições necessárias, evitando-se assim o comprometimento do dia letivo. Já a(s) escola(s) visitada(s) deverão manter sua rotina normal de trabalho a fim de possibilitar aos visitantes a vivência da realidade escolar.

O período de vigência do intercâmbio será anual e se efetivará por meio de cronograma mensal, a partir de março, estendo-se até novembro. Assim sendo, num período de um ano serão contempladas dezoito escolas da regional, ou seja, todas as consideradas estratégicas no ano de 2012. Após esta fase inicial, a partir do segundo ano de execução do Plano, a prática do intercâmbio de gestão poderá ser modificada dando liberdade às escolas para escolherem aquelas que desejam visitar. Mediadas pela equipe gestora da SRE, as alterações na dinâmica serão planejadas e as visitas agendadas mensalmente, visando contemplar todas as escolas interessadas. Fique claro, portanto, que inicialmente, como projeto piloto, apenas a Escola Estadual Tiradentes, foco deste trabalho, será visitada.

A divulgação do intercâmbio se dará através da Agenda de Eventos da SRE que é distribuída mensalmente a toda a jurisdição, tanto para a rede municipal como estadual, e para a Secretaria de Estado da Educação.

Cogita-se também a extensão da proposta à rede municipal de ensino, resguardadas as necessárias adaptações.

Pretende-se ainda, como forma de conferir maior efetividade à proposta, que o intercâmbio seja precedido do estudo deste Plano de Ação, com ênfase nos pressupostos teóricos que fundamentam a pesquisa e na revisão bibliográfica apresentada.

3.3 Recursos orçamentários para a execução da proposta

A cada ano civil, a Superintendência Regional de Ensino é orientada a elaborar o seu Plano de Ação, com o envolvimento dos técnicos das áreas pedagógica, administrativa e financeira, responsáveis pela sua execução. Para tal, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, através da Superintendência de Planejamento de Finanças (SPF), pela Diretoria de Planejamento e Finanças (DPLO), divisão da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, repassa à SRE, no último trimestre de cada ano, os valores disponíveis para o Plano do ano subsequente. Os recursos orçamentários deverão ser da Fonte 23.1, referente ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Neste recurso está prevista a manutenção da SRE, o acompanhamento das ações pedagógicas e o serviço de inspeção escolar. Os recursos devem ser programados mensalmente por ação e elemento de despesa nos formulários próprios. É disponibilizada também uma cota específica para vistoriar a estrutura física, mobiliário e equipamentos das unidades escolares. Para este recurso deve ser apresentado projeto específico, separadamente, contendo formulários próprios. Toda a programação deve ser enviada à SEE-MG até 30 de novembro de cada ano. Após análise da SPF, se aprovado, os recursos do Plano de Ação são disponibilizados para execução.

Em se tratando da ação de acompanhamento pedagógico Intercâmbio de Gestão Escolar, os recursos orçamentários serão planejados, atendendo as exigências legais, conforme tabela apresentada a seguir.

TABELA 8: Planilha de custos referente à implementação do intercâmbio de Gestão Escolar.

Ação - Intercâmbio de Gestão Escolar				
Elemento de Despesa	Discriminação	Quantidade	Valor	Total
339014	Diárias para motorista.	2 ao mês, por 9 meses.	R$42,00	R$756,00
339014	Diárias para educadores participantes.	8 ao mês, por 9 meses.	R$52,50	R$3780,00
339030	Combustível.	30 litros ao mês, por 9 meses.	R$2,17	R$585,90

Fonte: Elaborada pela autora conforme orientações da Diretoria de Finanças da SRE de Campo Belo.

Somando-se todo o montante referente aos recursos orçamentários necessários a um ano de intercâmbio, o total será de R$5121,90 (cinco mil, cento e vinte e um reais e noventa

centavos) cada, sendo R$ 569,10 (quinhentos e sessenta e nove reais e dez centavos) por mês. A ação se constitui em proposta plausível de gasto orçamentário, portanto incorporável à rubrica da SRE.

Assim sendo, os recursos necessários à implementação desta proposta, o Intercâmbio de Gestão Escolar, constarão do Plano de Ação da SRE de Campo Belo no qual será descrito como ação de acompanhamento pedagógico.

Como a previsão dos recursos para a execução das ações deve ser mensal, os valores referentes às despesas com as duas equipes que se deslocarão à escola a ser visitada, serão discriminados, em formulário próprio, nos meses de março a novembro, conforme exigências para elaboração do Plano de Ação da SRE.

Para o estudo deste Plano de Ação, que deverá preceder as visitas de intercâmbio, não há necessidade de previsão de recursos orçamentários, uma vez que esta ação será realizada em cada escola participante, a critério das respectivas equipes gestoras.

Para os anos subsequentes, após a avaliação das ações desenvolvidas e a correção dos rumos da proposta, os valores devem ser recalculados de forma a atender o desenho atualizado do intercâmbio e novamente dispostos, em tempo hábil, no Plano de Ação da SRE viabilizando assim, posterior execução.

3.4 Avaliando o Programa de Intercâmbio de Gestão Escolar

Ao final do período de um ano, a ação deverá ser avaliada, em reunião geral da SRE com os gestores das escolas estaduais, porém a cada mês os resultados das visitas serão monitorados pela equipe da SRE para a correção dos rumos e ajustes necessários.

A orientação para que os Analistas Educacionais que realizam o Monitoramento Pedagógico do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), citado acima, registrem as evidências referentes ao intercâmbio em ficha de acompanhamento das escolas visitadas, devem constar da pauta que é elaborada e distribuída a toda a equipe, mensalmente. Esta pauta já prevê todas as ações de orientação, acompanhamento e avaliação a serem realizadas em cada escola da jurisdição, alinhando o trabalho pedagógico no sentido da consecução das metas estabelecidas pela SEE-MG tendo como base o desempenho dos alunos nas avaliações externas aqui enfocadas e também do sucesso escolar como um todo.

Estas evidências, registradas em formulário próprio, ao longo do ano, deverão ser consolidadas para apresentação na reunião final de avaliação. Consagrando-se como uma

medida eficaz de disseminação de boas práticas gestoras, o intercâmbio poderá se tornar ação permanente da SRE.

Vale lembrar que essa pesquisa sustenta-se na premissa de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos gestores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009).

Considerando-se o disposto no parágrafo acima e a discussão feita em torno da escola, pode-se concluir que os dados da pesquisa comprovam a hipótese de que os bons resultados da escola no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) e também os fatores que a conduziram ao Prêmio Gestão Escolar nos anos de 2009 e 2010, em nível regional, têm como uma de suas principais causas o perfil da equipe gestora. Equipe esta que, exercendo a Liderança Pedagógica na gestão escolar, a Liderança Relacional na Gestão Participativa e a Liderança Organizacional na Gestão de Resultados é capaz de motivar a comunidade escolar para a efetivação de processos educacionais democráticos, autônomos e eficazes.

Desta feita, justifica-se a proposta deste Plano de Ação Educacional, de proporcionar a outras escolas da regional de Campo Belo o contato com as práticas geradoras do êxito escolar, através do Intercâmbio de Gestão Escolar. Isto como estratégia de disseminação de boas práticas corroborando assim com ações de busca de qualidade na educação e de aumento da equidade entre as escolas.

Considerações Finais

Ao terminar este estudo fica evidente que o perfil da equipe gestora é um dos fatores determinantes do sucesso escolar.

Os resultados da pesquisa desenvolvida evidenciam indicadores que comprovam a eficácia da ênfase na Gestão Pedagógica, na Gestão de Resultados Educacionais e na Gestão Participativa para o bom desempenho dos alunos nas avaliações externas e consequentemente para o êxito da escola como um todo.

Oportunizar às escolas da regional de Campo Belo o contato com a equipe que produz tais resultados de sucesso e também a vivência de práticas gestoras eficazes, através do Intercâmbio de Gestão Escolar, é a proposta que fica como resultado deste trabalho.

A moção de que a educação se faz na luta para que a realidade se apresente com oportunidades para todos, valida esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Consed**. Regulamento do Prêmio Gestão Escolar, 2011. Disponível em *http://www.consed.org.br* . Acesso em 31/05/12

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, nº 24, 2004, pp.213-225. Universidade Federal do Paraná. Paraná, Brasil.

ESCOLA ESTADUAL TIRADENTES**. Dossiê para participação no Prêmio Gestão Escolar**. Lavras, 2010.

_____.**Regimento Escolar**. Lavras, 2011.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995ª, p. 57-63. Pesquisa qualitativa. – tipos fundamentais, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995b, p. 20-29.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positiva, 2009, p. 31 - 67. <disponível em http://www.fvc.org.br/pdf/dimensoes-gestao-escolar.pdf>

_____, Heloísa. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática,** In Revista gestão em Rede, nº 03, 1997, p. 13-18.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990, cap. 2. p. 37-56.

MINAS GERAIS (a). **Constituição (1989)** Constituição do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. 14 ed., 2011. Art. 196, incisos VII e VIII.

NETO, Pedro L. C. **Estatística**. Ed. Blucher Ltda, 1977.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa:** características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 1, Nº 3, 2º SEM./1996.

POLON, Thelma Lucia P. – **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, 2005a - Pólo Rio de Janeiro. Disponível em: < http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641 >

_____, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal – Geração Escolar 2005b – Pólo Rio de Janeiro.** 323p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009, Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/**0510368_09_cap_01**?.pdf

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. *Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública* – **SIMAVE.** Disponível em: https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/421-simave Acesso em: 02/01/2012.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. *Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública* – **SIMAVE.** Disponível em: http://www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/home.faces Acesso em: 02/01/2012

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. *Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública* – **SIMAVE.** Disponível em: http://paae.institutoavaliar.org.br/sistema_ava_v2/default.aspx?id_objeto=23967&id_pai=23967&area=AREA Acesso em: 02/01/2012

----------. Resolução SEE Nº 1506 de 19 de Fevereiro de 2010: Disponível em https://www.educacao.mg.gov.br Acesso em: 09/02/2012

----------. Resolução SEE Nº 1812, de 22 de março de 2011: Disponível em www.indicacaodiretor.mg.gov.br/documento/019.pdf Acesso em: 09/02/2012

ZAGURY, Tania. **Escola sem conflito:** parceria com os pais. Rio de Janeiro: Record, 2002.

APÊNDICE 1

Entrevista com a Equipe Gestora

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DISCIPLINA: Dissertação II

PROFESSOR ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira

PROFESSOR ASSISTENTE: Carla Silva Machado

TUTORA: Patrícia Mais do Vale Horta

ALUNA: Lúcia Helena Miranda Bastos

ENTREVISTA COM A EQUIPE GESTORA

ESCOLA: Estadual Tiradentes – Lavras – MG

ENTREVISTADO(A): _____

CARGO:_____

DATA: _____

TEMPO DE SERVIÇO NA ESCOLA: _____

1– Como você percebe a gestão desta escola?

2– Quais os principais pontos fortes da gestão?

3- Qual é a principal característica positiva desta escola que contribui para aprendizagem dos alunos e o êxito nas avaliações externas?

4- 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?

5 – Quais os aspectos que você considera demandarem melhoria na gestão da escola?

6 – Considerando os indicadores de qualidade do Prêmio Nacional de Gestão Escolar, avalie as práticas de gestão do trabalho pedagógico desenvolvido na escola:

INDICADORES		NÍVEL DE ATENDIMENTO				
		INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
Proposta Curricular Contextualizada	Atualização periódica da proposta curricular para atender as necessidades dos alunos em consonância com as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais e Estaduais.					
Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico	O Projeto Pedagógico promove a articulação entre as políticas públicas de educação e as práticas curriculares desenvolvidas na escola, através da adesão e implementação de Programas e Projetos institucionais.					
Planejamento da Prática Pedagógica	As práticas de planejamento das aulas dos professores são realizadas de forma sistemática e coletiva, em consonância com a proposta curricular da escola, as necessidades individuais dos alunos, a legislação educacional e os diferentes espaços e tempos escolares.					
Monitoramento da Aprendizagem	A escola analisa os resultados de aprendizagem e desenvolve ações pedagógicas visando à melhoria contínua do rendimento escolar.					
Inovação Pedagógica	A escola desenvolve práticas pedagógicas inovadoras para atender diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, por meio de abordagens curriculares diversificadas, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais.					
Inclusão com Equidade	São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzem o respeito e o atendimento equitativo a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, etnia e necessidades especiais.					

FONTE: Regulamento Prêmio Gestão Escolar, Ano Base 2010, p. 33.

APÊNDICE 2

Entrevista com os Professores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DISCIPLINA: Dissertação II

PROFESSOR ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira

PROFESSOR ASSISTENTE: Carla Silva Machado

TUTORA: Patrícia Mais do Vale Horta

ALUNA: Lúcia Helena Miranda Bastos

ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

ESCOLA: Estadual Tiradentes – Lavras – MG

ENTREVISTADO(A): _____

CARGO:_____

DATA: _____

TEMPO DE SERVIÇO NA ESCOLA: _____

1 – Como você percebe a gestão desta escola?

2 – Quais os principais pontos fortes da gestão?

3 - Qual a principal característica positiva desta escola que contribui para aprendizagem dos alunos e o êxito nas avaliações externas?

4 - 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?

5 – Como você avalia a participação dos professores dentro da escola e como são acolhidas as suas dificuldades e sugestões?

6 - Quais os aspectos que você considera demandarem melhoria na gestão da escola?

7 – Considerando os indicadores de qualidade do Prêmio Nacional de Gestão Escolar, avalie as práticas de gestão do trabalho pedagógico desenvolvido na escola:

INDICADORES		NÍVEL DE ATENDIMENTO				
		INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
Proposta Curricular Contextualizada	Atualização periódica da proposta curricular para atender as necessidades dos alunos em consonância com as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais e Estaduais.					
Articulação com as Políticas Públicas de Educação e Projeto Pedagógico	O Projeto Pedagógico promove a articulação entre as políticas públicas de educação e as práticas curriculares desenvolvidas na escola, através da adesão e implementação de Programas e Projetos institucionais.					
Planejamento da Prática Pedagógica	As práticas de planejamento das aulas dos professores são realizadas de forma sistemática e coletiva, em consonância com a proposta curricular da escola, as necessidades individuais dos alunos, a legislação educacional e os diferentes espaços e tempos escolares.					
Monitoramento da Aprendizagem	A escola analisa os resultados de aprendizagem e desenvolve ações pedagógicas visando à melhoria contínua do rendimento escolar.					
Inovação Pedagógica	A escola desenvolve práticas pedagógicas inovadoras para atender diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, por meio de abordagens curriculares diversificadas, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais.					
Inclusão com Equidade	São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzem o respeito e o atendimento equitativo a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, etnia e necessidades especiais.					

FONTE: Regulamento Prêmio Gestão Escolar, Ano Base 2010, p. 33.

APÊNDICE 3

Questionário dos Pais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DISCIPLINA: Dissertação II

PROFESSOR ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira

PROFESSOR ASSISTENTE: Carla Silva Machado

TUTORA: Patrícia Mais do Vale Horta

ALUNA: Lúcia Helena Miranda Bastos

QUESTIONÁRIO DOS PAIS

ESCOLA: Estadual Tiradentes – Lavras – MG

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública promovido pelo Centro de Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica com o objetivo de identificar na escola onde seu/sua filho/filha estuda os fatores que têm influenciado nos bons resultados obtidos pelos alunos nas avaliações externas do SIMAVE e no Prêmio de Referência em Gestão Escolar. Solicito sua colaboração neste trabalho, lembrando que os dados produzidos a partir desse questionário são sigilosos. Muito obrigada!

ENTREVISTADO(A): _____

DATA: _____

QUANTOS FILHO(A)S TEM NA ESCOLA: _____

HÁ QUANTO TEMPO: _____

FAVOR MARCAR UMA DAS OPÇÕES PARA AS AFIRMATIVAS ABAIXO:

1– Os resultados desta escola são bons porque a direção e as especialistas/supervisoras pedagógicas ajudam na aprendizagem dos alunos.

( )CONCORDO (...)CONCORDO EM PARTE ( )NÃO CONCORDO

2- Os resultados desta escola são bons porque os professores são interessados e ensinam bem a todos o(a)s aluno(a)s.

( )CONCORDO (...)CONCORDO EM PARTE ( )NÃO CONCORDO

3- Os resultados desta escola são bons porque a família participa e se preocupa com a aprendizagem dos filhos.

( )CONCORDO (...)CONCORDO EM PARTE ( )NÃO CONCORDO