

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

RÚBIA MARA SCHATTNER

**AVALIAÇÃO EM DOIS MOMENTOS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA EFICAZ**

JUIZ DE FORA

2012

RÚBIA MARA SCHATTNER

**AVALIAÇÃO EM DOIS MOMENTOS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA EFICAZ**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional do PPGP/CAEd
como requisito parcial para obtenção
do Título de Mestre em Gestão e
Avaliação da Educação Pública.**

***Orientador(a): Profº Drº Marcus Vinícius
David***

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

RÚBIA MARA SCHATTNER

AVALIAÇÃO EM DOIS MOMENTOS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA EFICAZ

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Suporte Acadêmico da disciplina Dissertação II do Mestrado Profissional do PPGP/CAEd, aprovada em __/__/__.

Membro da Banca – Orientador

Membro da Banca – UFJF

Membro da Banca – Convidado

Juiz de Fora, outubro de 2012

Dedico este trabalho a minha filha Gabriela, razão da minha vida, que suportou a minha ausência. Aos meus pais Ademar e Noemi e as minhas irmãs Luciana e Stefânia por me apoiarem nesta caminhada, tornando-a mais fácil e tranquila. Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhos, por me darem forças para prosseguir.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida. Foi Ele que me possibilitou iniciar, prosseguir e chegar ao final desta caminhada.

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, por oportunizar minha participação nesse mestrado.

A SRE de Governador Valadares, pelo apoio, incentivo e compreensão dos momentos em que necessitava me ausentar, e aos colegas de equipe pelo auxílio.

Ao professor Marcus David, Carla e Carolina, pelo acompanhamento assíduo e sistemático deste trabalho, mesmo à distância, pelo incentivo e força, e por não me abandonarem nos momentos difíceis.

A todos os amigos e amigas da pós-graduação pelo carinho, pela companhia agradável nos períodos presenciais em Juiz de Fora e durante o período à distância através das redes sociais.

E por fim, as amigas Patrícia e Vanessa, companheiras do início ao fim dessa caminhada. Comemoramos juntas na aprovação e comemoramos juntas essa conquista.

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

Heloísa Lück.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva delinear uma situação de gestão escolar, em que a escola apresenta um resultado de continuidade na evolução dos resultados em duas avaliações e em momentos distintos, situação essa que se diferencia das demais escolas jurisdicionadas à Superintendência Regional de Governador Valadares. Apesar de não ser uma pesquisa longitudinal, os dados analisados foram de uma avaliação longitudinal dos resultados obtidos pela escola, ou seja, analisou-se o resultado dos alunos no 3º ano no PROALFA, edições de 2007 e 2008, comparando-os com os resultados do PROEB, das edições 2009 e 2010. Para discussão do caso utilizou-se de metodologias qualitativas e quantitativas, por meio de entrevista com a gestora, aplicação de questionário aos docentes, reunião para apresentação dos resultados da escola e análise documental, fazendo um paralelo com os dados obtidos e com os aportes teóricos que discorrem sobre gestão e escola eficaz. Após a pesquisa de campo conclui-se que o sucesso da escola, tornando-a uma escola eficaz, perpassa como a gestão conduz o planejando e executa as ações de intervenções pedagógicas, garantindo a aprendizagem de seus alunos. Mediante o que foi observado dessa gestão, foi proposto um guia de planejamento da intervenção, levando-se em conta quatro momentos para o planejamento: diagnóstico inicial da escola; planejamento das intervenções; monitoramento e avaliação das ações e o replanejamento.

Palavras-chave: Gestão Escolar - Escola Eficaz – Planejamento da Intervenção.

ABSTRACT

This research intends to outline a matter of school management, in which the school presents a result of continued evolution of results in two evaluations and in distinct moments, in a situation that sets it apart from the other schools pertaining to the Regional Superintendence of Governador Valadares. Although it was not a longitudinal research, the data analyzed were of a longitudinal evaluation of the results obtained by the school, that is, we analyzed the result of the third grade students at PROALFA, in 2007 and 2008 , comparing them to the results at PROEB, in 2009 and 2010. In order to discuss the case we applied qualitative and quantitative methodologies, by means of interview with the principal, survey among the teachers, meeting to display the school's results and document analysis, connecting the data obtained to the theoretical support which discusses school management and efficacy. After the field research we have concluded that the school's success in becoming an efficient school, relates to how the management plans and executes actions of the pedagogical intervention, guaranteeing its students learning. By means of what was observed in this matter, we have proposed a guide of intervention planning, taking into consideration four moments of planning: initial diagnosis of the school; intervention planning; monitoring of the actions and replanning.

Key words: School management – Efficient school – Intervention planning.

LISTA DE SIGLAS

GERES – Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

PAAE – Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

PAE – Plano de Ação Educacional

PIP – Programa de Intervenção Pedagógica

PIP/ATC – Programa de Intervenção Pedagógica “Alfabetização no Tempo Certo”

PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

PROETI – Projeto Aluno de Tempo Integral

PROGESTÃO – Programa de Capacitação de Gestores Escolares

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEE/MG – Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais

SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica

SRE – Superintendência Regional de Ensino

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Habilidades Consolidadas para o Nível Recomendado nas Avaliações PROALFA e PROEB	22
QUADRO 2 - Distribuição dos alunos por ano de escolaridade	28
QUADRO 3 – Dez Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências	35
QUADRO 4 – Nível de Escolaridade dos Professores	45
QUADRO 5 – Experiência Profissional dos Professores	45
QUADRO 6 – Resultado do Questionário Aplicado aos Professores	47
QUADRO 7 – Planejamento e Organização do Trabalho Escolar	51
QUADRO 8 – Monitoramento e Avaliação dos Processos Escolares	54
QUADRO 9 - Gestão de Resultados Educacionais	55
QUADRO 10 – Gestão Pedagógica	57
QUADRO 11 – Proficiência Média dos Alunos Retidos em 2007 no 3º ano, nas Edições do PROALFA 2007 e 2008	60
QUADRO 12 – Matriz de Referência para a Avaliação Diagnóstica do Ciclo da Alfabetização	71
QUADRO 13 – Modelo de uma Matriz de Referência de Avaliação Diagnóstica para o Ciclo Complementar	73
QUADRO 14 – Sugestão Agenda para o Dia do Planejamento na Escola	76
QUADRO 15 – Modelo de Instrumento de Monitoramento	78
QUADRO 16 – Modelo de Monitoramento, Avaliação e Replanejamento	81
QUADRO 17 – Cronograma do Desenvolvimento da Utilização do Guia de Planejamento da Intervenção	82

QUADRO 18 – Modelo de Planilha de Custo para a Execução do Plano de Ação Educacional	83
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Percentual de Alunos no Nível Recomendado	20
GRÁFICO 2 – Percentual de Alunos no Nível Recomendado na Rede Estadual.....	21
GRÁFICO 3 – Percentual de Alunos no Nível Recomendado da SRE de Governador Valadares	23
GRÁFICO 4 – Percentual de Alunos no Nível Recomendado da Escola com melhor Resultado na SRE de Governador Valadares	24
GRÁFICO 5 – Percentual de Alunos no Nível Recomendado no PROALFA da Escola Estadual Israel Pinheiro	25
GRÁFICO 6 – Percentual no Nível Recomendado da Escola Estadual Israel Pinheiro	26
GRÁFICO 7 – Percentual de Alunos no Nível Recomendado na Rede Estadual de Minas Gerais em Comparação com a Escola Estadual Israel Pinheiro	27

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 DIFERENÇA DE RESULTADOS NO SIMAVE: UM ESTUDO DE CASO	17
1.1 O Programa da Avaliação da Alfabetização e o Programa da Avaliação da Educação Básica nos anos iniciais do Ensino Fundamental em Minas Gerais.	17
1.2 Conhecendo a Escola Estadual Israel Pinheiro	27
2 ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR: UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA	33
2.1 A escola eficaz e as dimensões da gestão escolar.....	33
2.2 Técnicas de Pesquisa	37
2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	39
2.3.1 Entrevista semiestruturada com a gestora	39
2.3.1.1 Trajetória Profissional e Configuração da Gestão	39
2.3.1.2 Planejamento, Monitoramento e Avaliação das Intervenções.....	41
2.3.1.3 Conhecimento sobre o PROALFA e PROEB.....	42
2.3.2 Reunião com os professores para conhecimento do objeto da pesquisa e aplicação do questionário	43
2.3.3 Questionário dos Professores	44
2.3.3.1 O Perfil dos Professores dos Anos Iniciais da E.E. Israel Pinheiro	44
2.3.3.2 Envolvimento da Gestão na Visão dos Professores	46
2.4 Análise do Efeito Escola na prática gestora da Escola Estadual Israel Pinheiro	49
2.4.1 Planejamento e Organização do Trabalho Escola.....	49
2.4.2 Monitoramento e Avaliação dos Processos do Trabalho Escolar	52
2.4.3 Gestão de Resultados Educacionais.....	54
2.4.4 Gestão Pedagógica	56
2.5 Análise documental.....	58
2.6 Considerações acerca da pesquisa de campo	61
3 PLANEJANDO AS INTERVENÇÕES: EM BUSCA DE UMA ESCOLA EFICAZ..	65
3.1 Apresentação do Plano de Ação Educacional.....	66
3.1.1 O Guia de Planejamento da Intervenção Pedagógica	67
3.1.1.1 Diagnóstico da Escola	70

3.1.1.2	Elaboração do planejamento escolar	74
3.1.1.3	Monitoramento e avaliação das ações	76
3.1.1.4	Replanejamento das ações.....	79
3.2	Apresentação do Guia de Planejamento de Intervenção ao Gestores das Escolas de Anos Iniciais da SRE de Governador Valadares.....	81
3.3	Avaliação dos resultados pretendidos.....	83
3.4	Considerações finais	84
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICE 1: ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A GESTORA	88
	APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES.....	90
	APÊNDICE 3: GUIA DE PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO	94

INTRODUÇÃO

Em Minas Gerais, desde 2006, a alfabetização é avaliada por meio do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), programa que pertence ao Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE). Os resultados vêm demonstrando que o desafio de alfabetizar os alunos até os 8 anos já está em vias de concretização, tendo evoluído de um resultado de 48,7% de alunos alfabetizados em 2006 para 88,9% em 2011. Tal resultado foi muito comemorado pelo Estado, Superintendências Regionais e Escolas mineiras.

Análises mais aprofundadas sobre as avaliações externas em Minas Gerais apontaram, entretanto, para um novo desafio na área de alfabetização, revelado pelo descompasso entre os resultados do PROALFA e do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), realizado no 5º ano do Ensino Fundamental. As análises conjuntas dos dois desempenhos demonstram que, apesar dos alunos estarem alfabetizados no 3º ano, eles não vêm ampliando suas habilidades de leitura desejadas para o 5º ano. Portanto, a diferença desses resultados, no PROALFA e PROEB no 5º ano em Língua Portuguesa, tornou-se o tema deste trabalho.

Mediante a diferença percebida nos resultados do PROALFA e PROEB, da Rede Estadual de Minas Gerais e da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, foi realizada uma análise dos resultados das escolas estaduais da jurisdição. Após análise dos dois resultados nas 86 escolas estaduais, selecionou-se a Escola Estadual Israel Pinheiro, que apesar de resultados baixos nos anos de 2007 e 2008 no PROALFA, conseguiu ter resultados mais elevados no 5º ano em 2009 e 2010, quando, os seus alunos foram avaliados no PROEB.

Isto levantou a seguinte questão: O que faz uma escola obter melhores resultados que as demais, ou, ainda o que faz uma escola apresentar uma evolução não apresentada em uma rede ou uma regional? Portanto, diante da questão levantada, este trabalho tem por objetivo geral delinear uma situação de gestão escolar, em que a escola apresenta um resultado de continuidade na evolução dos resultados em duas avaliações e em momentos distintos, situação que se diferencia das demais escolas jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

O foco do trabalho será um estudo de caso da Escola Estadual Israel Pinheiro, situada no município de Governador Valadares, Minas Gerais, com o objetivo específico conhecer como é feita a divulgação do PROALFA, e a partir desses resultados quais ações a equipe gestora da escola desenvolveu para garantir a evolução dos alunos avaliados no 3º ano do Ensino Fundamental, para que no 5º ano ao serem avaliados em Língua Portuguesa pelo PROEB consolidassem a alfabetização e ampliassem suas habilidades de leitura. Portanto, entender o que há de diferente em uma gestão escolar, tornando-a uma escola eficaz, demonstrado na diferença de seus resultados, não percebido pela maioria das outras escolas.

No decorrer da pesquisa, fez-se necessário conceituar escola eficaz, a qual segundo Brooke(2007) é a escola que garante um resultado efetivo, concretizando a qualidade tão esperada pela sociedade. O que se espera para alunos que já estão alfabetizados aos 8 anos de idade, resultado comprovado pelo PROALFA, é que ampliassem sua leitura, resultado ainda não demonstrado no PROEB nas avaliações de Língua Portuguesa para o 5º ano, na rede estadual de Minas Gerais.

Este trabalho é organizado em três capítulos: primeiramente buscou-se contextualizar o momento educacional da atualidade, como também uma análise dos resultados apresentados pelo Estado, SRE de Governador Valadares e a escola pesquisada. No capítulo 1, ainda, consta a apresentação da escola pesquisada, como características de sua estrutura física, seus alunos e docentes, os programas e projetos que desenvolvem.

No segundo capítulo é apresentada a pesquisa de campo realizada com a gestão escolar, e as análises dos dados colhidos dialogando com fundamentações teóricas, que comprovam a gestão eficaz. Como aporte teórico principal, empregou-se as **Dimensões da Gestão e suas Competências** organizadas por Heloísa Lück, por apresentar as competências que os gestores necessitam para terem sucesso no gerenciamento da escola. Foi utilizado para a pesquisa de campo, metodologias de abordagens qualitativas e quantitativas, através de entrevista, questionários, reunião e análises documentais.

Finalizando, o capítulo três é uma proposição de um trabalho sistematizado a ser realizado com os gestores das escolas estaduais de anos iniciais da SRE de Governador Valadares, por meio da apresentação de um guia de planejamento, com o objetivo de subsidiar as escolas no planejamento e execução de suas

intervenções, buscando-se que suas ações sejam eficientes para se tornarem escolas eficazes, como a Escola Estadual Israel Pinheiro, objeto desta pesquisa.

1 DIFERENÇA DE RESULTADOS NO SIMAVE: UM ESTUDO DE CASO

O que leva uma escola a obter melhores resultados que as demais, ou o que faz uma escola apresentar uma evolução não apresentada em uma rede ou uma regional? Para entender qual o efeito da gestão escolar nos resultados das avaliações externas do Sistema Mineiro de Avaliação – SIMAVE da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais SEE-MG, para os anos iniciais do Ensino Fundamental, foi realizado um estudo de caso na Escola Estadual Israel Pinheiro, situada no município de Governador Valadares, Minas Gerais. Este estudo de caso tem como objetivo conhecer como é feita a divulgação dos resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA, e em posse desses resultados quais ações a escola desenvolve para garantir a evolução dos alunos avaliados no 3º ano do Ensino Fundamental, para que no 5º ano ao serem avaliados em Língua Portuguesa pelo Programa de Avaliação da Educação Básica- PROEB, consolidem a alfabetização e ampliem suas habilidades de leitura.

A primeira parte deste capítulo apresenta o estudo de caso através da análise dos resultados que mostra o problema em questão, e o resultado atípico da Escola Estadual Israel Pinheiro, demonstrando que é possível contribuir para a evolução dos alunos do 3º para o 5º ano. A identificação da escola compõe a segunda parte do Capítulo 1, através da descrição do seu histórico, estrutura física, seus projetos, o corpo docente, o modelo de gestão e perfil dos alunos.

1.1 O Programa da Avaliação da Alfabetização e o Programa da Avaliação da Educação Básica nos anos iniciais do Ensino Fundamental em Minas Gerais

Juntamente com os movimentos pela redemocratização do Brasil, na década de 1980, vieram os movimentos pela universalização do ensino, sobretudo no nível fundamental. O acesso ao nível fundamental passa a ser obrigatório até os 14 anos e gratuito a todos que não o cursaram, a partir da promulgação de Constituição Federal em 1988. O artigo 206 afirma que a educação tem como princípios a igualdade de condições de acesso e permanência, além da garantia de um padrão de qualidade (BRASIL, 1988). Os dados comprovam a universalização do acesso à educação no Estado de Minas Gerais, sobretudo em nível fundamental:

Sabemos que com o processo de universalização do acesso à educação já garantido no Ensino Fundamental nas escolas brasileiras, outras demandas têm sido colocadas, dentre elas a urgente necessidade de um sistema educacional com qualidade o bastante para promover o sucesso escolar de seus alunos, aumentando suas chances de conquistar uma vida melhor (MINAS GERAIS, 2001, p.9).

Entretanto, quanto à qualidade do ensino oferecido, o que promoveria o sucesso dos alunos aumentando suas chances de uma vida melhor? Percebe-se que essa busca pela qualidade ainda remete a outros questionamentos: seria possível identificar a qualidade do ensino oferecido no Brasil, diante da diversidade regional que este país apresenta? Poderia ser feito um diagnóstico do ensino que possibilitaria a elaboração de políticas públicas educacionais objetivando o aumento da qualidade do ensino pelo país?

O Ministério da Educação e Cultura- MEC, em 1990, lançou o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, inaugurando a prática de avaliação externa no Brasil, prática que já vinha ocorrendo nos Estados Unidos e Europa deste a década de 1960. O principal objetivo da avaliação externa é obter dados para a produção de políticas destinadas à melhoria da qualidade do ensino recém-universalizado. Utilizando-se de teste de proficiência padronizados e questionários contextuais, que são elaborados por metodologias e critérios rígidos, vem se garantindo a confiabilidade ou a fidedignidade dos dados obtidos, possibilitando um retrato do ensino ministrado nas escolas brasileiras (GREMAUD, *et al*, 2009).

Com o objetivo de produzir um número maior de informações e subsidiar a formulação de políticas públicas, muitos Estados criaram seus sistemas próprios de avaliação, utilizando-se de metodologias semelhantes ao do SAEB (GREMAUD, *et al*, 2009). O Estado de Minas Gerais, em 1990, foi o pioneiro em instituir um processo de avaliação externa em seu sistema de ensino. O programa é reestruturado em 2000, quando cria-se, então, o Sistema Mineiro da Avaliação Pública – SIMAVE,

O SIMAVE existe, portanto, para uma avaliação constante e sistemática do ensino no âmbito do Estado, franqueando aos gestores estaduais, municipais, aos diretores de escolas e aos professores um amplo e detalhado leque de informações que subsidiem a imaginação e a prática de medidas destinadas ao

aprofundamento da eficácia e da equidade da escola pública mineira (GREMAUD, *et al*, 2009, p. 45).

Por meio desse detalhamento de informações da rede pública de Minas Gerais, das Superintendências Regionais, dos municípios, das escolas, das turmas avaliadas, e até mesmo dos alunos, tem-se a realidade educacional do Estado, permitindo que as intervenções ocorram de forma pontual e dentro da necessidade de cada região, afinal, o Estado possui grandes diferenças regionais, devido a sua extensão territorial. Portanto, a finalidade principal do SIMAVE é a produção de informações para a proposição de intervenção, garantindo uma educação pública, com mais qualidade e igualdade de oportunidades para todos os mineiros.

O SIMAVE é composto por três programas de avaliação em larga escala e censitária:

A. Programa da Avaliação da Aprendizagem Escolar –PAAE - composto por três avaliações anuais, uma avaliação diagnóstica inicial, a avaliação contínua durante o ano, e a avaliação de verificação de aprendizagem final, direcionadas aos alunos do 1º ano do Ensino Médio, com o objetivo de acompanhar a evolução desses alunos. É um sistema *online* de geração de provas e relatórios, fornecendo dados para a escola, que são utilizados no planejamento e intervenções pedagógicas.

B. Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica – PROEB – avalia anualmente e de forma censitária as habilidades e competências desenvolvidas pelos alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Os resultados são divulgados por escola, garantindo a comparabilidade ao longo tempo, com ele mesmo e com o SAEB¹.

C. Programa de Avaliação da Alfabetização –PROALFA – destinado a avaliar as habilidades de leitura e escrita dos alunos da rede pública no início da alfabetização. São dois tipos de avaliação: Avaliação Amostral avalia os alunos do 2º e 4º anos do Ensino Fundamental e a Avaliação Censitária os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental e os que apresentaram baixo desempenho no ano anterior. Os resultados da Avaliação Censitária do 3º ano são divulgados por aluno, turma, escola, município, superintendência e Estado, podendo subsidiar intervenções adequadas a cada aluno (MINAS GERAIS, 2010, p.13).

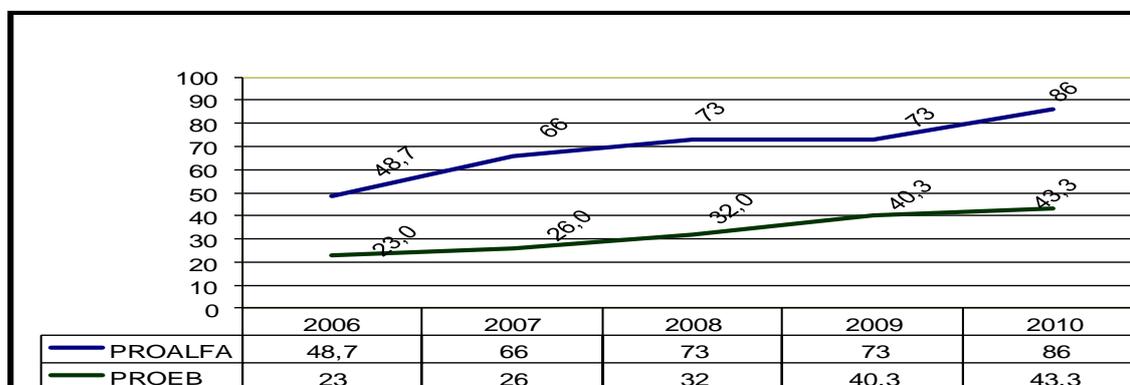
Diante dessa nova demanda para garantir “um sistema educacional com qualidade o bastante para promover o sucesso escolar” (MINAS GERAIS, 2001, p.9)

¹ O Sistema de Avaliação da Educação Básica- SAEB, utiliza-se de metodologias estatísticas semelhantes a do PROEB, portanto as duas avaliações possuem a mesma escala de proficiência o que garante a comparabilidade entre as duas.

desde 2006, a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais vem avaliando através do SIMAVE, de forma censitária e anual, em Língua Portuguesa, os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental por meio do Programa de Avaliação da Alfabetização- PROALFA e os alunos do 5º ano do Ensino Fundamental com o Programa de Avaliação da Educação Básica- PROEB. Esses resultados vêm subsidiando a SEE-MG para desenvolver projetos², a fim de garantir principalmente que todos os alunos estejam lendo e escrevendo até oito anos de idade e que seja ampliada a alfabetização para que ao final dos anos iniciais do Ensino Fundamental, os alunos estejam lendo e interpretando textos mais complexos e inferindo informações.

Observando-se o Gráfico 1, constata-se que desde 2006 há um crescimento considerável no nível recomendado entre as duas avaliações, na rede estadual de Minas Gerais, pois os alunos do 3º ano no nível recomendado passaram de 48,7% para 86%, entre 2006 e 2010, e no PROEB, no 5º ano do Ensino Fundamental, os alunos passaram de 23% em 2006 para 43,3% em 2010.

GRÁFICO 1
Percentual de Alunos no Nível Recomendado



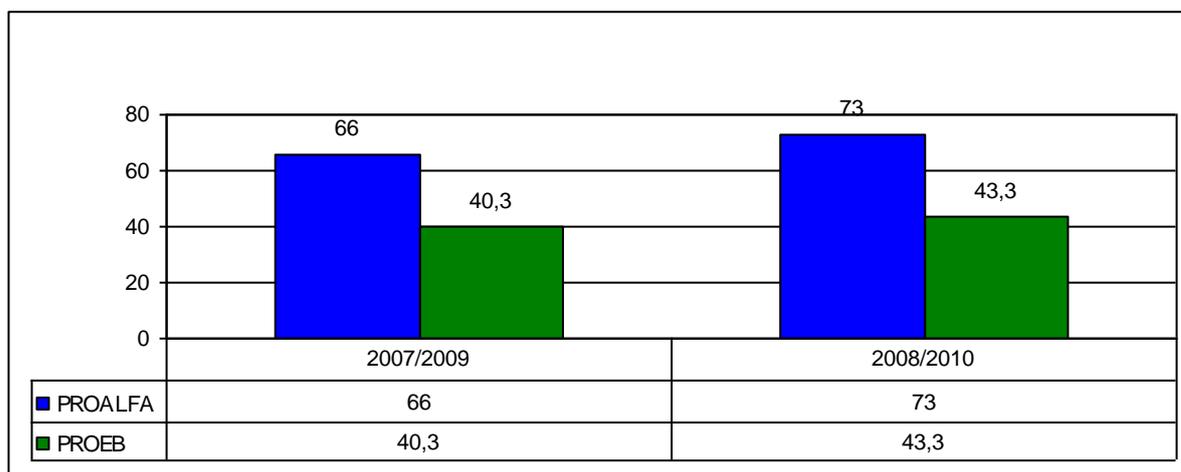
FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Analisando o resultado de 2007 do PROALFA, constata-se que 66% dos alunos avaliados na rede estadual de ensino de Minas Gerais estavam no nível recomendado, o esperado seria que em 2009, quando esses mesmos alunos fossem avaliados no 5º ano, estivessem também no nível recomendado, no entanto,

² Dentre os projetos desenvolvidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, destacamos o **Programa de Intervenção Pedagógica Alfabetização no Tempo Certo- PIP ATC**, implantado em 2008, que tem por finalidade garantir que toda criança esteja lendo e escrevendo até 8 anos de idade e que seja ampliado o letramento e consolidada a alfabetização até o 5º ano do Ensino Fundamental.

pouco mais de 40% alcançaram este nível. A mesma diferença é percebida na turma 2008/2010, conforme se pode observar no gráfico 2:

GRÁFICO 2
Percentual de alunos no Nível Recomendado na Rede Estadual de Minas Gerais



FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Se em 2008, 73% dos alunos no 3º ano do Ensino Fundamental demonstraram no PROALFA que já possuíam habilidades como ler e interpretar pequenos textos por que essas habilidades não expandiram para habilidades de interpretar textos mais extensos? Será possível comparar os resultados obtidos nas duas avaliações por pertencerem a escalas de proficiência diferentes? Pode-se partir então de uma análise do que é considerado nível recomendado para as duas avaliações. O PROALFA, na avaliação censitária do 3º ano dos anos iniciais do Ensino Fundamental, tem como objetivo verificar os níveis de alfabetização dos alunos; em contrapartida, o PROEB avalia as escolas no que concerne às habilidades e competências de leitura, em Língua Portuguesa, porém para ter desenvolvidas tais habilidades se faz necessário que os alunos estejam no nível adequado de alfabetização.

Os Boletins Pedagógicos das avaliações PROALFA e PROEB apresentam o que é considerado nível recomendado para as duas avaliações, ou seja, o que é esperado para os alunos do 3º e 5º anos do Ensino Fundamental ao avaliar suas habilidades de leitura e letramento. O Quadro 1 traz a transcrição do que seria esse nível para cada ano avaliado:

QUADRO 1
Habilidades consolidadas para o nível recomendado nas avaliações
PROALFA e PROEB

Avaliação	Habilidades consolidadas para o nível recomendado
<p style="text-align: center;">PROALFA 3º ano do Ensino Fundamental</p>	<p>Os alunos com desempenho recomendável são capazes de identificar informações explícitas em fragmentos curtos de contos de fadas e de contos modernos, começam a se delinear a apreensão de aspectos como continuidade do texto e tempo em que ocorre a narrativa. Inicia-se a identificação do assunto ou da finalidade de um texto em fragmentos de notícias. Identificam alguns gêneros textuais. Reconhecem o uso da ordem alfabética, tendo em vista seus usos sociais. Inferem o sentido de uma palavra ou expressão em um texto (Boletim Pedagógico PROALFA – 2008).</p>
<p style="text-align: center;">PROEB 5º ano do Ensino Fundamental</p>	<p>Alunos que apresentam esse padrão de desempenho conseguem realizar tarefas que exigem habilidades de leitura mais sofisticadas, pois além de localizar informações que se encontram explícitas em textos mais extensos e com vocabulário mais sofisticado, realizam inferências que requeiram o recurso ao sentido global do texto, articulam partes do texto no processo de produção de sentidos e, ainda começam a estabelecer relações entre textos (Boletim Pedagógico PROEB 2010).</p>

FONTE: Quadro adaptado pela autora a partir da transcrição dos Boletins Pedagógicos PROALFA/2008 e PROEB/2010

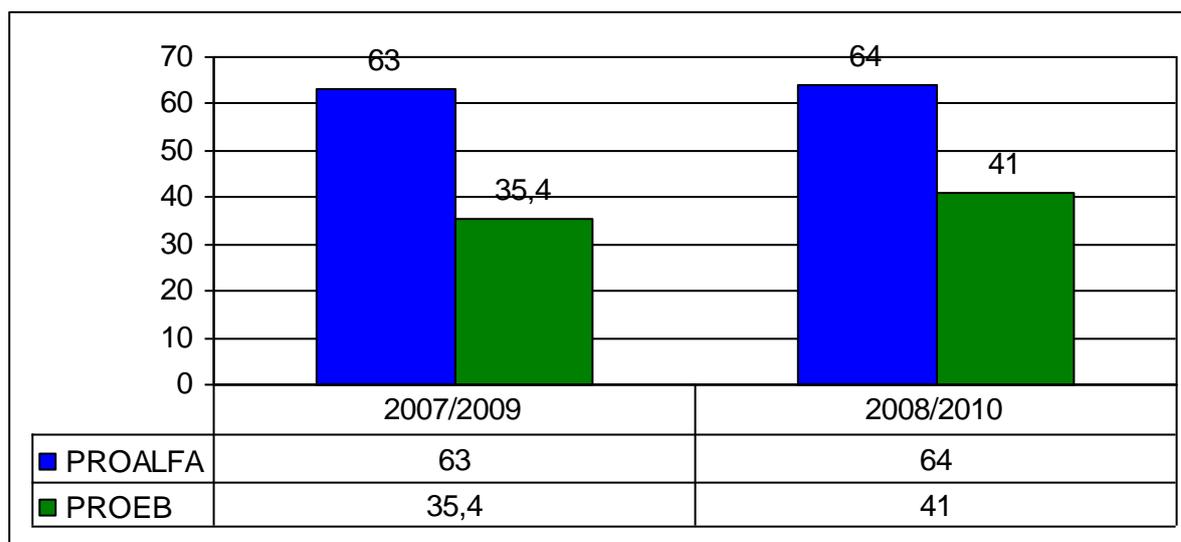
Observa-se no Quadro 1 que o nível recomendado do 5º ano seria uma continuidade do que os alunos já dominam no 3º ano, o próprio Boletim Pedagógico do PROALFA recomenda:

Observa-se, assim, que as crianças deste nível atendem à meta estabelecida para o 3º ano de escolaridade: “Toda criança lendo e escrevendo aos oito anos”. Há que se atentar, no entanto, para o fato de que as habilidades de leitura de textos precisam ser ampliadas a fim de que as capacidades de leitura esperadas para o final dos cinco primeiros anos do Ensino Fundamental de nove anos sejam apreendidas pelos alunos (PROALFA, 2009, p.17).

O que se espera, portanto, é que os alunos já alfabetizados no 3º ano ampliem suas habilidades de leitura até o 5º ano, a fim de se consolidar as habilidades previstas para um aluno no final dos cinco primeiros anos de escolaridade. Entretanto, os dados comprovam que nem todos os alunos já alfabetizados no 3º ano do Ensino Fundamental desenvolvem na leitura o esperado para o 5º ano, demonstrando que para uma parcela de alunos, dois anos de escolaridade não representam o avanço esperado.

Essa diferença percebida na rede estadual de Minas Gerais também é a realidade da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE de Governador Valadares) e da maioria das escolas estaduais da jurisdição. Observe no gráfico 3 a representação desta diferença na SRE de Governador Valadares:

GRÁFICO 3
Percentual de Alunos no Nível Recomendado da SRE de Governador Valadares



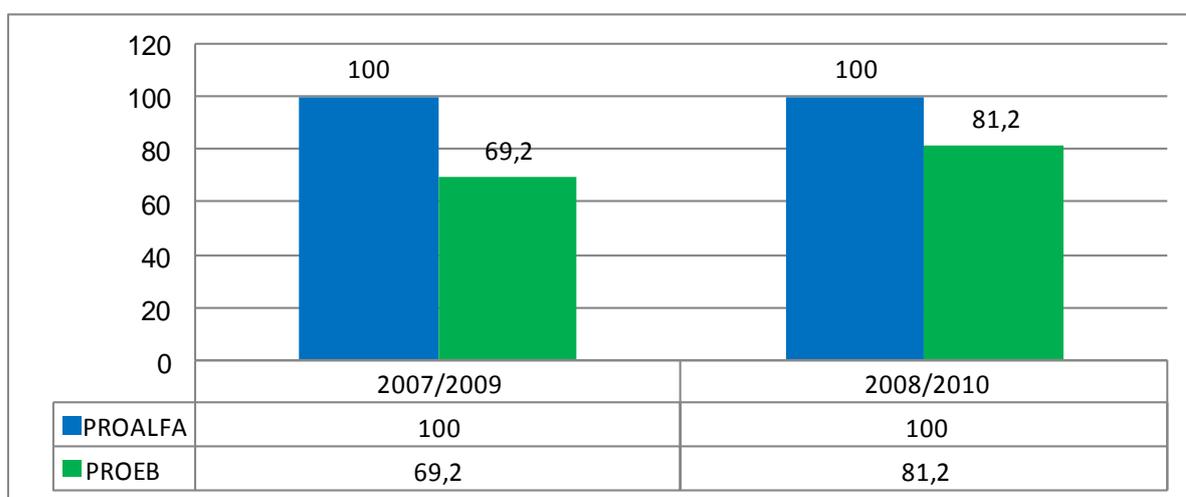
FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Em 2007, a SRE de Governador Valadares obteve 63% dos alunos avaliados no PROALFA no nível recomendado, e quando, tecnicamente, esses mesmos alunos foram avaliados no PROEB no 5º ano em 2009, somente 35,4% ficaram nesse nível, uma diferença de quase 28%. O mesmo ocorreu na turma 2008/2010, com uma queda na diferença, que passou para 23%. Como já dito anteriormente, é como se os alunos não evoluíssem o satisfatório durante esses dois anos.

Um dado interessante se dá ao analisar uma das escolas estaduais de melhor resultado na SRE de Governador Valadares, percebe-se nitidamente que apesar de

algumas escolas garantirem que 100% de seus alunos estejam alfabetizados no 3º ano, as mesmas não conseguem garantir que esses alunos ampliem suas habilidades de leitura. Como exemplo, a escola representada no Gráfico 4, com o melhor resultado da SRE de Governador Valadares nas duas avaliações, PROALFA e PROEB, não mantém o mesmo patamar de 100% obtido no PROALFA, quando esses alunos são avaliados no PROEB.

GRÁFICO 4
Percentual de alunos no Nível Recomendado da escola de melhor resultado na SRE de Governador Valadares



FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Embora essa escola tenha alcançado um resultado excelente, bem acima do obtido pela rede estadual de Minas Gerais e da SRE de Governador Valadares, manteve a diferença de percentual de nível recomendado entre as duas avaliações. Em uma pesquisa sobre o efeito/escola para a contribuição do sucesso dos alunos, Soares (2007) afirma que escolas com resultados melhores tendem apenas a reproduzir os resultados que já eram mais altos, mas os dados comprovam que mesmo a reprodução do que era alto não garantiu a equivalência nos resultados das duas avaliações no nível de desempenho dos alunos.

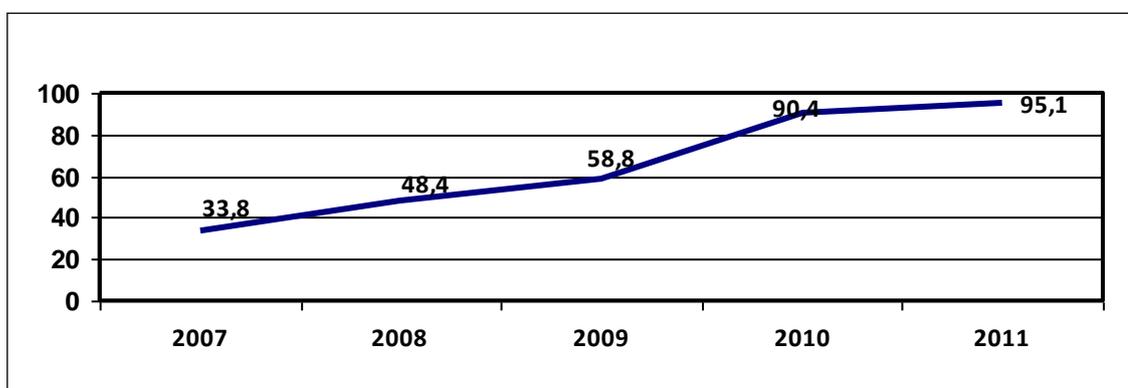
A jurisdição da SRE de Governador Valadares atende a 40 municípios e atualmente tem 86 escolas estaduais de anos iniciais do Ensino Fundamental. No município de Governador Valadares são 43 escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental, com características bem parecidas: escolas de grande porte que atendem dos anos iniciais do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, e que recebem para o 1º ano do Ensino Fundamental alunos que não frequentaram a Educação

Infantil, uma vez que a rede municipal garantiu no ano de 2011 somente 40% de vagas para demanda de alunos em idade pré-escolar (Cadastro Escolar do Município de Governador Valadares – 2010).

Analisando o resultado de 2007 a 2010 do PROALFA e PROEB, percebemos que a diferença entre o percentual dos alunos no nível recomendado não difere entre as escolas que apresentam resultados acima ou abaixo da média da SRE. Mas, porém, dentre as escolas estaduais da jurisdição, encontra-se a Escola Estadual Israel Pinheiro com resultado diferente das demais, pois o percentual de alunos no nível recomendado no PROEB é maior que no PROALFA. Por apresentar esse resultado diferente das demais escolas da SRE, ela foi selecionada para a realização desse estudo de caso.

A Escola Estadual Israel Pinheiro vem demonstrando um crescimento considerável, sobretudo no PROALFA, conforme podemos observar no gráfico 5:

GRÁFICO 5
Percentual de alunos no Nível Recomendado no PROALFA da Escola Estadual Israel Pinheiro

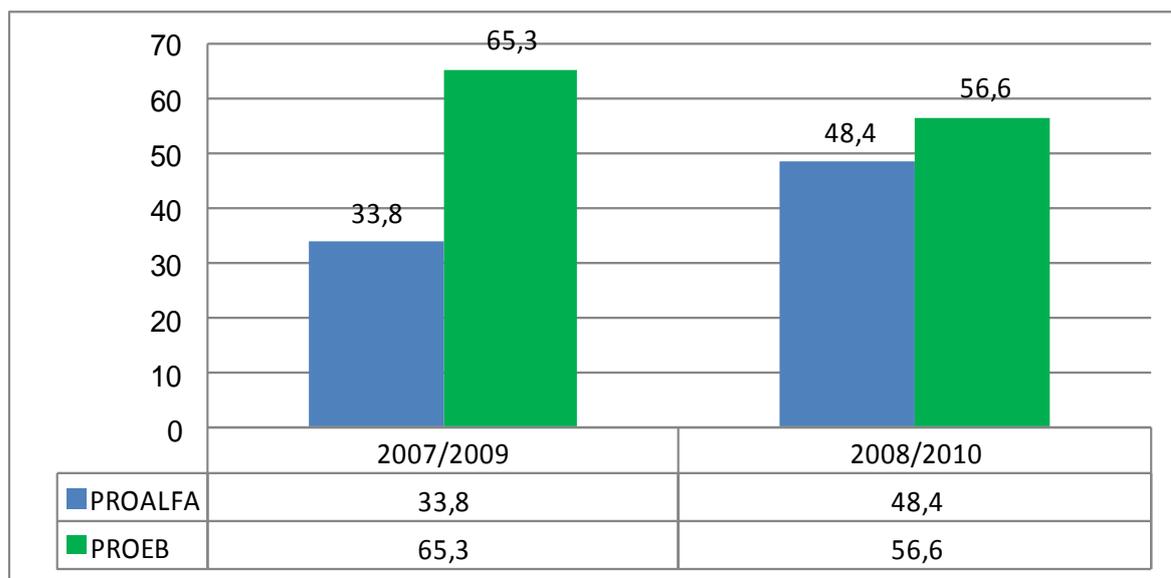


FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Conforme os dados apresentados no gráfico 5, pode-se perceber que a Escola Estadual Israel Pinheiro conseguiu em cinco edições do PROALFA, subir de 33,8% para 95,1% e quando comparados os resultados nas duas avaliações, PROALFA e PROEB, observa-se que o percentual dos alunos no nível recomendado aumenta no PROEB, significando que, apesar dos alunos ainda estarem em processo de alfabetização, a escola conseguiu fazer com que eles recuperassem e evoluíssem nas habilidades de leitura. Ressalta-se que em 2007 somente 33,8% alunos estavam alfabetizados no 3º ano e que ao serem avaliados em 2009 no PROEB, houve um crescimento de quase 100% no nível esperado para os alunos

do 5º ano. O Gráfico 6 demonstra que os alunos dessa escola evoluíram em Língua Portuguesa, entre as duas avaliações, PROALFA e PROEB, contrariando os resultados da rede Estadual de Minas Gerais e da SRE de Governador Valadares.

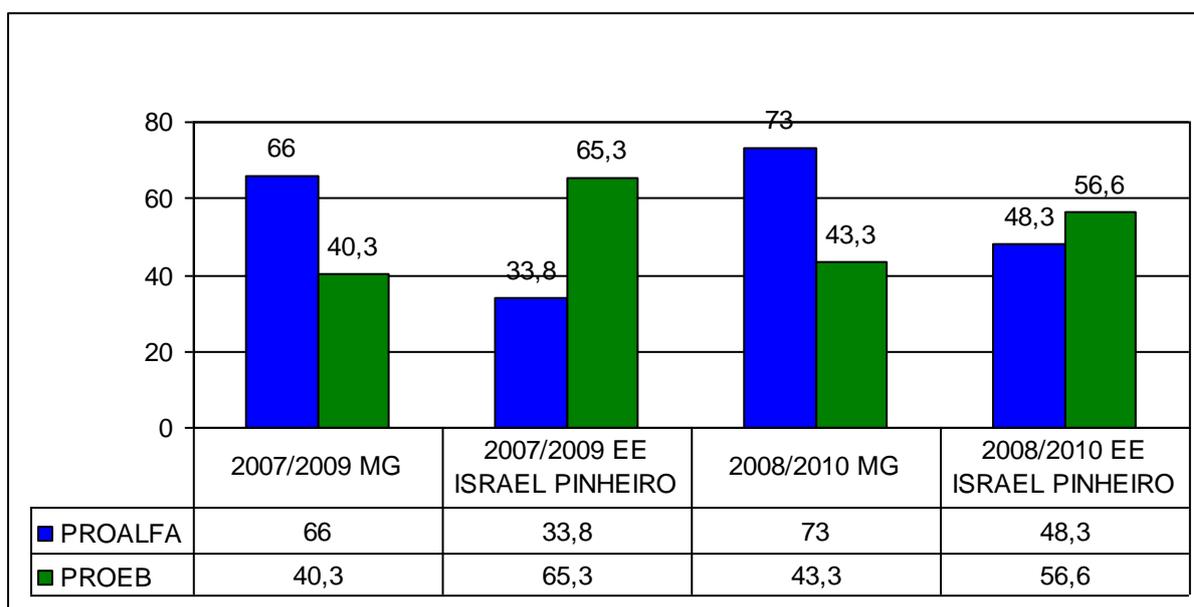
GRÁFICO 6
Percentual de Alunos no Nível Recomendado da
Escola Estadual Israel Pinheiro



FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Ressalta-se no gráfico 7 que o resultado da EE Israel Pinheiro se diferencia do resultado da rede estadual de educação de Minas Gerais, no que diz respeito à evolução dos alunos do 3º ano para o 5º ano.

GRÁFICO 7
Percentual de alunos no Nível Recomendado na Rede Estadual de Minas Gerais em comparação com a Escola Estadual Israel Pinheiro



FONTE: Adaptado pela autora a partir dos dados retirados do SIMAVE 2007-2010

Apesar de o resultado ser menor que a rede estadual no PROALFA, em 2007 de 33,8% e na rede estadual de 66%, e em 2008 de 48,3% enquanto a rede estadual foi de 73%, a escola obteve no PROEB melhor resultado do que a rede estadual nas edições 2009 e 2010. Pode-se concluir que, mesmo que o resultado do PROALFA foi abaixo da rede estadual, a escola conseguiu reverter esse resultado quando os alunos foram avaliados no PROEB no 5º ano.

1.2 Conhecendo a Escola Estadual Israel Pinheiro

A Escola Estadual Israel Pinheiro foi fundada em 1957³, sendo o 5º Grupo Escolar de Governador Valadares. Suas primeiras instalações foram nas dependências do Colégio Ibituruna, situado na Rua Israel Pinheiro, no Centro. No início funcionavam 10 turmas de 1ª a 4ª série do antigo Curso Primário. Em 1959 passou a funcionar em prédio cedido pela Fundação das Pioneiras Sociais, na Rua Marechal Floriano nº 1916, no Bairro de Lourdes, onde se localiza até hoje. No ano de 1959, passou a denominar-se Grupo Escolar Israel Pinheiro, nome escolhido

³ Histórico retirado do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Israel Pinheiro.

pelas pioneiras sociais, em homenagem ao Sr. Israel Pinheiro, figura ilustre do cenário político de Minas Gerais que futuramente tornou-se Governador do Estado de Minas Gerais. Em 1992, foi autorizada a extensão de séries gradativa do Ensino Fundamental. Em 2001, foram construídas mais 4 salas e laboratório de Ciências, Biologia e Química, e no ano de 2002 foi autorizado o Ensino Médio.

Situada em um bairro próximo ao centro de Governador Valadares, a Escola Estadual Israel Pinheiro recebe alunos de vários bairros da sua proximidade. Atende mais de 1.600 alunos do Ensino Fundamental e Médio distribuídos nos três turnos. Suas características são iguais a maioria das escolas estaduais do município de Governador Valadares: escolas de grande porte, atendendo dos anos iniciais do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, alunos de nível socioeconômico heterogêneo. Veja no quadro 2 a distribuição dos alunos por ano de escolaridade da escola.

QUADRO 2
DISTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS POR ANO DE ESCOLARIDADE E
PROJETOS

	Ensino Fundamental		Ensino Médio	Projeto de Tempo integral	Atendimento Educacional Especializado	Total
	Anos iniciais	Anos finais				
Total de alunos	483	436	700	75 ¹		1619
Total de turmas	18	12	19	03	02 ²	52

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados fornecidos pela Escola Estadual Israel Pinheiro

1- Os alunos do Tempo Integral pertencem às turmas de anos iniciais, portanto não foram computados no total da escola

2 – A escola conta com dois atendimentos educacionais especializados: sala de recurso e professor de apoio, que também não foi computado ao total de turmas da escola.

A escola possui 25 salas de aula, biblioteca, laboratório de Ciências, almoxarifado, auditório, quadra coberta e sala de alfabetização tecnológica. Foi reformada em 2008. Quanto ao corpo docente, possui mais de 80 professores, a maioria atua na escola há mais de 5 anos e possuem formação superior.

Como citado anteriormente, esta escola possui as características das demais escolas de Governador Valadares, sobretudo quanto ao perfil dos alunos, que pela falta de vagas na Educação Infantil Pública, o primeiro contato com a educação formal é no 1º ano do Ensino Fundamental, o que pode ser um dos motivos que os alunos necessitam de um tempo a mais para consolidar todas as habilidades de

leitura para se enquadrarem no nível recomendado do PROALFA. Entretanto, apesar desses fatores, a escola vem produzindo um efeito positivo em relação a qualidade do ensino oferecido aos seus alunos.

Ao analisar o Boletim de Fatores Contextuais PROEB/2009 da Escola Estadual Israel Pinheiro, que tem por objetivo “analisar alguns fatores intra e extraescolares que podem interferir no desempenho dos alunos.” (MINAS GERAIS, 2010, p.5) conclui-se que:

- **Fatores extraescolares** “dizem respeito ao nível socioeconômico dos alunos, às suas condições de vida e subsistência”(MINAS GERAIS, 2010, p.6)⁴. A Escola Estadual Israel Pinheiro obteve a média de 126,2 pontos, acima da média do Estado que é de 100 pontos, padronizado de acordo com a média de todos os alunos avaliados em 2009 no PROEB. O que constata que pela localização da escola próxima ao centro do município de Governador Valadares, tem público diversificado. Além do cálculo do nível socioeconômico, foi calculado a Proficiência Esperada para o 5º ano de Língua Portuguesa em 2009. A escola obteve proficiência de 231,2, quando o esperado de acordo com as condições socioeconômicas dos alunos seria a proficiência de 213,6. A média da proficiência obtida, menos a esperada nos dá o Valor Agregado que da escola foi de 17,6 positivos, indicando que a escola superou as expectativas, demonstrando que tem uma atuação positiva diante da trajetória de vida de seus alunos.
- **Fatores Intraescolares** “são fatores diretamente relacionados ao cotidiano escolar que podem interferir no desempenho dos alunos”(MINAS GERAIS, 2010, p.8)⁵. São divididos em três dimensões: clima da sala de aula, comportamento e atitudes dos docentes e conhecimento sobre as avaliações externas. Nesses fatores, o resultado da escola ficou em um nível observado intermediário, demonstrando que a escola ainda poderá evoluir no que diz respeito aos fatores intraescolares.

⁴ Dados obtidos através das respostas dos alunos ao questionário socioeconômico.

⁵ Dados obtidos através do questionário dos docentes e do diretor

Quanto à gestão escolar, pode-se perceber ao entrevistar a Diretora, que é exercida de forma participativa e colaborativa. A equipe gestora da escola é muito preocupada com o resultado da escola, e ficava incomodada por estar no grupo das escolas estratégicas⁶, comemorando muito em 2011, quando na divulgação do resultado do PROALFA/2010 a escola saiu desse grupo. Comenta a diretora “o trabalho sempre foi feito de forma a garantir que todos os alunos aprendam e no tempo certo, priorizamos a inclusão, não pode ser deixado nenhum aluno, por mais dificuldades que ele tenha, para trás”(GESTORA, 2011).

Na busca pela inclusão, destaca-se o Plano de Intervenção Pedagógica 2011, elaborado pela equipe pedagógica da escola (gestora, pedagogas e docentes), no final de 2010 para ser executado em 2011. Este plano deixa claro que eles vêm discutindo o problema da não aprendizagem como uma questão que interessa aos envolvidos no processo educativo, e que avalia constantemente o trabalho desenvolvido no decorrer do ano, a fim de traçar novas ações e reverter os problemas detectados, o que viabiliza a recuperação e autoestima dos alunos.

A gestão da escola utiliza-se de critérios pré-estabelecidos para enturmar os alunos, e a escolha do professor para cada turma é de acordo com o perfil do docente sempre primando pela qualidade e participação de todos. A gestão entende que garantir o bom professor, para determinada turma, já é um passo rumo a evolução da aprendizagem dos alunos.

Observa-se pela apresentação do Plano de Intervenção Pedagógica da Escola, que há uma gestão compartilhada, talvez por isso o corpo docente sente-se responsabilizado pelo resultado de seus alunos e para tanto desenvolvem todos os projetos da escola, que são construídos coletivamente.

Há vários projetos em andamento na escola, com o foco no desenvolvimento integral de seus alunos, destaque para projetos de incentivo à leitura, artes e educação física que, segundo a gestora, todos os professores sempre estão engajados na execução desses projetos, pois participaram da elaboração e são eles mesmos que levantam a necessidade de reestruturação, conforme necessidade, durante a execução.

⁶ Em Minas Gerais escolas estratégicas são aquelas que têm mais de 10 alunos com desempenho abaixo do recomendável, nos níveis intermediário e baixo, no resultado do PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização). Essas escolas recebem maior atenção da SEE/MG e das Superintendências Regionais que pertencem.

A forma que a escola recebe os projetos e programas da SEE/MG pode ser mais um dos motivos de seu crescimento no resultado. Os programas da SEE/MG são divididos entre Programas Estruturados e Programas Complementares. Como a escola está situada em uma área de risco social, ela faz parte do **Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa**⁷, um programa complementar, que tem por finalidade a valorização da escola por parte da comunidade, através da abertura do espaço para a realização de eventos culturais, esportivos, literários e recreativos. Pode-se acrescentar também o **Projeto Escola de Tempo Integral**⁸ (PROETI), com 3 turmas, num total de 75 alunos que são escolhidos pela equipe pedagógica (gestora, especialista e professores dos anos iniciais da escola), com o objetivo de amenizar as dificuldades de aprendizagem dos alunos.

A equipe gestora acredita que para ser uma escola de sucesso tem que ter alunos de sucesso e, para tanto, faz-se necessário formar leitores. Por isso, desde 2006 vem desenvolvendo, com o apoio da professora para o uso da biblioteca, projeto de leitura, com o foco na formação de hábito de leitura. Esse projeto parte do princípio de que a escola tem que favorecer o gosto pela leitura. Na própria organização do cotidiano da escola, a aquisição do hábito de leitura é privilegiada: na hora do recreio a professora da biblioteca vai para o pátio com um carrinho de livros, há horários pré-estabelecidos para que os alunos frequentem a biblioteca, e ainda é organizado um rodízio de um bolsão de livros, em que os alunos levam para a casa para lerem juntamente com suas famílias. Projeto simples, segundo a gestora da escola, mas que vem desenvolvendo nos alunos o gosto e o hábito de leitura.

Percebe-se que a Escola Estadual Israel Pinheiro é um caso interessante e por isso foi pesquisada, com o objetivo de conhecer o cotidiano de sua gestão, para

⁷ O projeto **Escola Viva, Comunidade Ativa**, destinado aos alunos do ensino médio público em Minas Gerais, está voltado para o apoio às comunidades escolares localizadas em áreas com índices expressivos de vulnerabilidade social, por meio da realização de atividades viabilizadoras da ampliação da cidadania. Através de programas culturais, artísticos, esportivos e recreativos, visa-se a interação dos alunos, professores, pais e moradores do entorno, estabelecendo-se assim, entre todos, relações de maior proximidade e compartilhamento de experiências. Cada um dos programas do projeto Escola Viva, Comunidade Ativa, respeitada a sua especificidade, procura, simultaneamente, desenvolver o sentido de pertencimento a uma sociedade e estender a camadas mais amplas da população o acesso aos bens geradores de uma cidadania sempre mais generosa. (Portal da Educação – MG, acesso em: 21 de julho de 2011)

⁸ Projeto Escola de Tempo Integral, programa complementar da SEE/MG.

subsidiar um Plano de Ação Educacional levando-se em conta as seguintes indagações:

- O que faz de diferente em sua gestão pedagógica que consegue com seus alunos evoluam na proficiência de leitura?
- Quais estratégias ela estaria utilizando para combater as dificuldades de aprendizagem de seus alunos?
- A gestora declara que todos participam na elaboração de projetos de intervenções, como seria esta participação, sobretudo a dos docentes dos anos iniciais?

Para responder todas essas indagações, foram utilizadas uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa: através de entrevistas com diretora, aplicação de questionário aos professores que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental, participação de uma reunião para divulgação da pesquisa com os docente, e análise documental.

No capítulo 2, será apresentada a análise de toda pesquisa empírica, trazendo uma reflexão subsidiada por referenciais teóricos, comparando os dados obtidos com essas bibliografias. O que se pretende é fazer um diálogo entre o cotidiano escolar e os estudos sobre a eficácia da gestão escolar, uma vez que se tem uma escola, que apresenta um resultado ascendente e expressivo, mantendo a continuidade desses resultados entre duas avaliações.

2 ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR: UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Diferente do resultado apresentado pela maioria das escolas estaduais de Minas Gerais, a Escola Estadual Israel Pinheiro conseguiu, ao longo de quatro anos, evoluir no PROALFA e PROEB, fazendo com que alunos ainda não alfabetizados no 3º ano, nos anos de 2007 e 2008, chegassem ao 5º ano com as habilidades de leitura consolidadas.

Neste Capítulo 2, apresenta-se a pesquisa empírica da Escola Estadual Israel Pinheiro, através de entrevista com a gestora; aplicação de questionário aos docentes; participação de uma reunião com os docentes, apresentando o resultado atípico da escola e; análises documentais da escola. Juntamente com as análises e dados colhidos, faz-se necessário um diálogo, cujo objetivo é fundamentar a gestão escolar, com vistas à

(...) importância de sua prática gestora como prática de liderança na organização interna da escola, estruturação de suas metas e objetivos, administração do currículo e na criação de condições adequadas ao trabalho docente. Infere-se, daí, que suas atitudes e tomadas de decisão interferem nos resultados da escola (GREMAUD, 2009, p. 51).

O capítulo foi organizado em 6 partes, primeiramente apresenta-se o trabalho dialogando com a fundamentação teórica utilizada. A segunda trata das técnicas e metodologias utilizadas para a pesquisa de campo; na terceira parte será apresentado os dados colhidos através da entrevista com a gestora e questionário aplicado aos professores; a quarta propõe a análise destes dados colhidos com os referenciais teóricos, sobretudo o livro de Heloísa Lück(2009); a quinta parte apresenta a pesquisa longitudinal através da análise documental da escola, e por fim as conclusões sobre a pesquisa empírica realizada na escola.

2.1 A escola eficaz e as dimensões da gestão escolar

Pensando que a prática gestora interfere no resultado da escola, pode-se elencar como possibilidade para a evolução dos resultados da Escola Estadual Israel Pinheiro a forma com que vem planejando e executando as intervenções nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Iniciou-se a pesquisa de campo, entendendo que o desempenho dos alunos nas avaliações externas poderia ser a consequência de um trabalho coletivo, realizado do 1º ano ao 5º ano, o qual contribui para que os alunos, quando chegam no 5º ano, obtenham o sucesso demonstrado nos dados.

Heloísa Lück, em um trabalho intitulado **Dimensões da gestão escolar e suas competências**, apresenta dez dimensões da gestão escolar, com o objetivo de

Subsidiar a realização do Programa de Credenciamento de Professores para as funções de Diretor Escolar, que foi delineado pela Universidade Positivo, com a participação do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, mediante a comissão feita pela Fundação Lemann, tendo como inicial a Secretaria Estadual de Educação do Tocantins. O programa tem por objetivos contribuir para a promoção da qualidade da gestão escolar das escolas públicas brasileiras, a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho de diretores escolares (LÜCK, 2009, p.09).

Refletindo que a “qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais”(LÜCK, 2009, p. 12), e qualidade da educação é o que é mais buscado na gestão educacional contemporânea, uma vez que o acesso ao nível fundamental já está universalizado, e a qualidade virá com a competência dos profissionais que oferecem a educação, conseqüentemente, tendo bons profissionais garantir-se-á a qualidade. Pergunta-se o que seria e quais padrões de competência teriam esses bons profissionais na educação? Lück (2009) responde que:

Todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções, associadas entre si, para cujo desempenho são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicas e articulados entre si. A definição de padrões de desempenho focados nas competências constitui em condição fundamental para que os sistemas de ensino possam selecionar os profissionais com melhores condições para o seu desempenho (LÜCK, 2009, p.13).

Esses padrões de desempenho, definidos de acordo com as competências que o profissional deve desempenhar na execução de suas funções, devem

subsidiar a ação gestora na escola, uma vez que foram organizados com o intuito de promover a qualidade da gestão escolar.

As 10 dimensões da gestão escolar, apresentadas por Lück, são divididas em duas áreas, segundo a natureza da ação, como se observa no Quadro 3.

QUADRO 3
Dez Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências

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

Fonte: Quadro adaptado pela autora a partir das dimensões da gestão escolar apresentadas LÜCK (2009,p.27).

As dimensões de organização têm “por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado” (LÜCK, 2009, p.27), enquanto as dimensões de implementação desempenham a “finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar”(LÜCK, 2009, p.27). Segundo LÜCK(2009), essas áreas e dimensões só estão apresentadas separadamente para efeito de estudo, pois são interdependentes, ressaltando que:

(...) uma determinada ação demandará a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, como diversas das de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, vista do que a aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo global de gestão (2009, p.28).

Para a análise dos questionamentos levantados, sobre a evolução e continuidade do resultado da Escola Estadual Israel Pinheiro, considerar-se-á quatro das dimensões da gestão escolar apresentadas por Heloísa Lück: a primeira diz respeito ao **Planejamento e Organização do Trabalho Escolar**, devido ao depoimento inicial da gestora que há uma participação coletiva nesse planejamento; a segunda dimensão, **Gestão dos Resultados**, pois foi observado que a escola trabalha a partir dos resultados obtidos em avaliações externas e internas.

Faz-se necessário também tratar do monitoramento e avaliação do plano de intervenção, uma vez que o plano é ajustado para melhor adequar-se, a qualquer momento da execução, conforme observado nos Planos da Escola e entrevista com a gestora, ou seja, o **Monitoramento e Avaliação Institucional**, outra dimensão da gestão escolar apresentada por Lück(2009).

E adicionando as dimensões que serão observadas, da gestão da escola, não poderia ser ignorada a **Gestão Pedagógica**, uma vez que tanto as questões do planejamento e monitoramento como a de gestão dos resultados, corroboram para a meta maior, que a aprendizagem dos alunos seja efetiva.

Levando-se em conta que o “Programa de Credenciamento de Professores para as funções de Diretor Escolar” (LÜCK, 2009) tem como objetivo “contribuir para a promoção da qualidade da gestão escolar” e que o objetivo desta dissertação é desvendar o que leva a gestão da Escola Estadual Israel Pinheiro a obter sucesso em duas avaliações, será utilizado como aporte teórico o trabalho desenvolvido por Lück(2009), a fim de que ao concluir este trabalho possa também contribuir para a promoção da qualidade da gestão escolar das escolas estaduais da SRE de Governador Valadares, tornando-as eficazes como a escola pesquisada.

Para tanto há que se entender o que é ser uma escola eficaz. Para Lück (2009) escola eficaz se traduz nos resultados obtidos pela instituição, que por sua vez depende da eficiência de suas ações. E Brooke acrescenta

Enquanto a eficiência do sistema é medida pelo custo dos seus resultados e representa um cálculo econômico para estabelecer se os produtos correspondem aos investimentos realizados, a eficácia tem a ver com a qualidade das instituições escolares. Portanto, a eficácia não é uma relação entre o produto por unidade de investimento, mas sim a capacidade das escolas de produzirem efetivamente os resultados que a sociedade espera delas (BROOKE, *et al.*, 2008, p. 20)

Portanto, ser uma escola eficaz é ter um resultado efetivo, e para tanto é utilizar com eficiência seus recursos, garantido a qualidade tão esperada pela sociedade.

2.2 Técnicas de Pesquisa

Tendo como problema apresentado a diferença de resultados entre as avaliações do PROALFA e PROEB nos anos iniciais do Ensino Fundamental, e a escolha de uma escola que possui resultados diferentes do observado nas demais escolas da SRE de Governador Valadares e do Estado de Minas Gerais, optou-se por fazer uma pesquisa no cotidiano dessa escola. Utilizou-se das abordagens qualitativa e quantitativa, por considerar como pertinentes para comprovar ou não aos questionamentos elencados sobre o resultado distinto da escola.

A escolha por uma metodologia qualitativa se deu porque ela “proporciona um conhecimento mais profundo e subjetivo”(DIAS, 2000, p.1) do objeto investigado. Dentre as técnicas dessa metodologia foram utilizadas entrevista com roteiro semiestruturado com a gestora da escola, análise de planos e projetos e participação em uma reunião com os docentes, para a apresentação dos resultados das avaliações do PROALFA e PROEB. Procurou-se, dentre as técnicas utilizadas, uma observação mais aprofundada e subjetiva de como a escola vem tratando as questões da aprendizagem dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental e como são planejadas e executadas as intervenções, frente a um resultado da escola pouco expressivo no PROALFA.

Buscou-se na metodologia quantitativa, a apresentação de dados numéricos à pesquisa empírica. A técnica utilizada foi a aplicação de um questionário aos docentes dos anos iniciais. Segundo Günther(2003), questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas sobre um determinado assunto que não visa testar o conhecimento e sim fazer com que os respondentes emitam uma opinião e interesses.

A entrevista procedeu no gabinete da diretora e, apesar de a escola contar com 25 turmas no período da tarde, o ambiente estava tranquilo, todos os alunos na sala de aula, comprovando que a escola tem um cotidiano organizado. Iniciou-se a

entrevista, esclarecendo à diretora sobre o termo de adesão da entrevista e que a mesma seria gravada para transcrição escrita. A diretora afirmou estar de acordo com as condições da entrevista e assinou o termo de adesão.

No dia que foi realizado a entrevista agendou-se uma reunião com os professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental, com o objetivo de apresentar os resultados das avaliações do PROALFA e PROEB, dos anos de 2007 a 2010, fazendo a comparação entre as turmas para que os mesmos se situassem sobre o objeto da pesquisa. A reunião aconteceu após horário das aulas do período vespertino, estando presentes todos os professores dos anos iniciais, como também a professora eventual, professora para ensino e uso da biblioteca, professora de apoio e da sala de recurso.

Após reunião com os professores sobre os resultados da escola, foi aplicado o questionário, estruturado em duas partes, a primeira para levantamento das características profissionais dos docentes e a outra sobre a percepção da gestão da escola. Esclareceu-se sobre a importância do questionário, e que o mesmo não era obrigatório. Uma das professoras não quis responder o questionário, alegando que naquele dia, lhes foi comunicado que os mesmos não poderiam alimentar-se mais da merenda dos alunos, sendo assim, não se sentia valorizada pela escola.

No decorrer da aplicação do questionário, alguns participantes pronunciaram sobre o fato, afirmando não se tratar de uma regra da escola, mas um ofício do governo estadual, portanto quem não valoriza o professor é o governo. A professora continuou insistindo no assunto, mas como uma manifestação individual, pois os demais estavam interessados em responder o questionário. Responderam ao questionário 18 professores, sendo que uma professora respondeu apenas a primeira parte do questionário, justificando que havia sido designada para atuar na escola há apenas três dias, portanto não se sentia competente para analisar a gestão da escola.

Como técnica da metodologia qualitativa analisou-se ainda alguns documentos da escola como o Plano de Intervenção 2011, os Boletins Pedagógicos (resultados) e Boletim Contextualizado da escola que já foram explorados no capítulo um. Procedeu-se a análise dos diários de classe dos alunos do 5º ano, dos anos de 2009 e 2010, como também o resultado nominal do PROALFA dos anos de 2007 e 2008, para o levantamento do percentual de alunos que fizeram as duas avaliações, ou seja, no 3º ano e 5º ano.

2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Diante das indagações sobre o diferencial da Escola Estadual Israel Pinheiro a sobre a continuidade na alfabetização e letramento, e pela opção por metodologias de pesquisas qualitativas e quantitativa, apresenta-se os dados colhidos. Vale ressaltar que a escola vem evoluindo ano a ano, e que o seu ensino vem garantido a consolidação da alfabetização e letramento, demonstrando que é possível transformar a realidade de fracasso escolar em sucesso, ponto determinante para que a escola seja considerada eficaz.

Este item está dividido em três subitens, a saber, primeiramente é apresentado os pontos chaves da entrevista com a gestora, em seguida a reunião realizada com os docentes, por último os dados coletados com o questionário.

2.3.1 Entrevista semiestruturada com a gestora

A entrevista com roteiro semiestruturado com a gestora, que compõe o anexo deste trabalho, foi dividida em três blocos; o primeiro teve o objetivo de descrever a formação da gestora, sua trajetória profissional e por fim, questões que configuram seu perfil de gestora, a partir do seu olhar. O segundo bloco teve como foco colher informações sobre o conhecimento da gestora em relação ao PROALFA e PROEB, bem como as ações realizadas para a apropriação de resultados. E por fim, sobre o planejamento, monitoramento e avaliação das intervenções.

2.3.1.1 Trajetória Profissional e Configuração da Gestão

A Gestora formou-se no Magistério, trabalhando nos anos iniciais. Fez o curso de Pedagogia e Pós-graduação em Gestão e Supervisão Escolar. Passou no concurso para Supervisão, em 2002, quando entrou na Escola Estadual Israel Pinheiro. É aposentada em um cargo de professora e é gestora em seu cargo de Supervisão. Em 2007 iniciou como gestora da escola, após participar de uma certificação⁹ para dirigentes escolares e indicação da comunidade. Segundo ela “foi uma boa disputa”, pois havia outra candidata.

⁹ A Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar tem por finalidade credenciar servidores para exercerem o cargo de Diretor de Escola Estadual- EDITAL SEE Nº 03 /2010 CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL DE DIRIGENTE ESCOLAR DE ESCOLA ESTADUAL

Com o propósito de não concorrer mais ao cargo em 2011 e, portanto deixar a gestão da escola, a gestora explica:

No segundo mandato, eu não seria mais candidata, eu tinha todo esse propósito, mas surgiu um problema no meio do caminho, a escola se dividiu demais, passou a ter quatro candidatos. Então um grupo que viu que aquilo não seria bom para a escola fez um abaixo-assinado, e começou com aqueles elementos neutros, e depois com os próprios candidatos aderiram para eu continuar. E quando não tinha mais argumento, “não quero, não quero, não vou continuar” veio aquela parte assim “eu não disputo mais eleição” então eles pegaram nessa parte “e se você for sozinha”. Tanto é que não fiz a certificação, não tinha interesse mesmo. Quando saiu a legislação para a indicação, a certificação de 2007 valia, então acabou toda minha argumentação, fui submetida novamente a indicação, como candidata única. É uma parte que muito me deixa feliz, até guardei esse abaixo-assinado, onde gente que seria candidato assinou. Foi para mim um reconhecimento (GESTORA, 2012).

Quanto à sua formação de gestora, cursou o Pró-Gestão em 2005 quando era vice-diretora, o que contribui muito para a sua prática, mas sente falta de uma capacitação para gestores, afirma que têm situações que, apesar dos cinco anos de gestão, ainda não domina. Afirma que só dá conta de uma escola tão grande porque tem uma boa equipe, que vai assessorando-a e ajudando-a a resolver os problemas que vão surgindo.

Ela classifica seu cotidiano escolar como muito agitado. Os conflitos que vêm de fora é o que mais ocupa seu tempo, pois os problemas de fora da escola entram pelo portão com os alunos. Mas faz de tudo para resolver os problemas o mais rápido possível, para que a escola tenha um bom nome. Atender pais e alunos é o que mais demanda tempo, principalmente no turno matutino, na qual se concentra os adolescentes de 15 a 18 anos. Sua carga horária diária nunca é de 8 horas, ficando entre 10 a 12 horas.

A divisão do trabalho com as vice-diretoras, especialistas e secretária é o ponto forte de sua gestão,

Entre eu e as vice-diretoras fica com essa demanda de atendimento a alunos e pais. O pedagógico fica com o setor pedagógico. Tenho uma secretária muito eficiente que cuida da vida escolar e recursos humanos. Eu gerencio tudo. Eu sou um elemento que não paro, porque daqui vou à secretaria, na supervisão e nas salas de aula,

percorro essa escola toda e perpasso por todos os seguimentos (GESTORA, 2012).

Aceitou o desafio de ser gestora da escola por achar que a diretora anterior, apesar de ser muito competente, não importava com o relacionamento humano. Afirma ter feito a diferença neste aspecto “minha melhor colaboração nesta escola foi na gestão de recursos humanos, relacionamento entre as pessoas, na convivência” (GESTORA, 2012).

2.3.1.2 Planejamento, Monitoramento e Avaliação das Intervenções

Ao solicitar a gestora para falar um pouco de como é realizado o planejamento das intervenções frente aos resultados obtidos pela escola nas avaliações externas e internas, ela deixou claro que não espera vir os resultados das avaliações externas para o planejamento. Em fevereiro, é feita a avaliação diagnóstica do 1º ao 5º ano, os professores em posse dos resultados já sabem como estão os alunos. E se o aluno desenvolve pouco, após um mês, inicia-se a intervenção. São utilizadas várias estratégias de intervenção, algumas citadas pela gestora foram: a professora da biblioteca que fica na sala com os alunos que estão desenvolvendo e a professora regente fica com os alunos com dificuldade, pois é o professor que sabe o que realmente os alunos precisam; o agrupamento temporário, que é feito entre duas turmas, uma professora fica com os alunos que estão desenvolvendo e a outra com os alunos que apresentam dificuldades. Todas sistematizadas e planejadas.

Outro ponto observado, na entrevista, é a responsabilização dos professores, os alunos têm que vencer as habilidades daquele ano de escolaridade¹⁰, pois se ficar 5 alunos em cada turma com defasagem, prejudicará o trabalho do ano

¹⁰ Habilidades por ano de escolaridade de acordo com a Resolução 1086/2008 da SEE/MG o Art. 4º traz as capacidades em Língua Portuguesa para o Ciclo da Alfabetização: 1º Ano: a) desenvolver atitudes e disposições favoráveis à leitura; b) conhecer os usos e funções sociais da escrita; c) compreender o princípio alfabético do sistema da escrita; d) ler e escrever palavras e sentenças. 2º Ano: a) ler e compreender pequenos textos; b) produzir pequenos textos escritos; c) fazer uso da leitura e da escrita nas práticas sociais. 3º Ano: a) ler e compreender textos mais extensos; b) localizar informações no texto; c) ler oralmente com fluência e expressividade; d) produzir frases e pequenos textos com correção ortográfica. E o Art. 7º traz para o Ciclo Complementar- 4º Ano: a) produzir textos adequados a diferentes objetivos, destinatário e contexto; b) utilizar princípios e regras ortográficas e conhecer as exceções; c) utilizar as diferentes fontes de leitura para obter informações adequadas a diferentes objetivos e interesses; d) selecionar textos literários segundo seus interesses. 5º ano: a) produzir, com autonomia, textos com coerência de ideias, correção ortográfica e gramatical; b) ler compreendendo o conteúdo dos textos, sejam eles informativos, literários, de comunicação ou outros gêneros.

seguinte, por isso todos devem chegar ao final do ano/ciclo com as habilidades consolidadas, o que garante a continuidade da aprendizagem.

Todos são corresponsabilizados, isso é colocado desde os 6 anos, se o aluno não sair dali, dominando as competências que ele precisa dominar, fica difícil para o 2º ano e para o 3º ano, porque acumulou dificuldades, então a intervenção é feita com todos. Suponhamos que duas turmas de 25 alunos, 50 alunos, então têm 10 alunos no 1º ano que não estão acompanhando, não estão desenvolvendo, aí a professora em um dado horário fica com 40 meninos e a outra fica com os 10 alunos, elas juntam para fazer a intervenção. E assim a gente faz com o 4º, com o 5º e vamos por aí (GESTORA, 2012).

Quanto ao monitoramento das intervenções, a gestora afirma que é feito por ela, pela especialista e pela professora da biblioteca através de visitas às salas e leitura dos alunos. Se o aluno não está desenvolvendo, é porque a intervenção não está surtindo efeito. Reuni-se, então, com os professores da intervenção para diagnosticar o que não está dando certo. Também é realizada uma avaliação no Tempo Integral, pois a maioria dos alunos com dificuldades pertencem ao projeto. E ainda, a família é entrevistada, para saber qual a realidade do aluno, se está passando por algum problema e ainda solicita-se o apoio nas intervenções. Após todas as avaliações são replanejadas as intervenções, que serão monitoradas e avaliadas novamente.

2.3.1.3 Conhecimento sobre o PROALFA e PROEB

A gestora, em sua fala, deixa claro que vê os resultados das avaliações externas como um esforço coletivo e conjugado, e como início de tudo. Antes mesmo de chegar os boletins, os resultados são tirados do sítio do SIMAVE. Os resultados são divulgados e analisados pelos professores, que em conjunto fazem o planejamento das ações. Segundo ela, os professores dominam a análise de resultados, só que na escola há muita rotatividade de professores, a cada ano chega profissionais que não dominam a análise, e tem de ser feito um novo trabalho de orientação com os novatos.

Os resultados positivos no PROALFA e no PROEB que a escola vem obtendo servem como incentivo para os professores, que são reconhecidos pelo seu esforço. Mas não fica só no incentivo, ao analisar os resultados a escola procura detectar o que ainda tem que ser trabalhado e o planejamento é direcionado para as falhas

O resultado é usado como incentivo ao professor, mostrando ao professor que aquilo é consequência do seu trabalho, e automaticamente chamando-o para a responsabilidade. Nós demonstramos que somos capazes, então nós podemos avançar e chegar ao ponto que nós queremos (GESTORA, 2012).

A gestora não encontra dificuldades em se apropriar dos resultados, e, segundo ela, faz questão de organizar, juntamente com sua equipe de pedagogos, a divulgação para a comunidade. Mas percebe que nem todos os diretores (colegas) se empenham em fazer o mesmo. A gestora conta que em uma reunião, em Belo Horizonte, ficou constrangida com um colega diretor que afirmava “ali eles estão falando assim, planta um pezinho de alface na areia, uma coisa que não vai dar resultado nunca” (GESTORA, 2012). Entende que muitos diretores até sabem sobre avaliação externa, só que não acreditam no papel decisivo no processo pedagógico. Acredita que é questão de consciência, do papel pedagógico do gestor dentro da instituição, pois capacitados para tais análises eles já foram, falta apenas convencer suas equipes da importância de se apropriarem desses resultados, mas para isso, eles mesmos têm que dar a devida importância para as avaliações externas.

2.3.2 Reunião com os professores para conhecimento do objeto da pesquisa e aplicação do questionário

A reunião foi marcada com antecedência, sendo realizada após horário das aulas do turno vespertino. Observou-se que os professores tinham conhecimento do objetivo da reunião.

Após apresentação dos resultados do PROALFA de 2007 e 2008, e do PROEB 2009 e 2010 da escola e comparando com os resultados da SRE de Governador Valadares e da Rede Estadual de Minas Gerais, todos ficaram admirados, pois não tinham conhecimento que, apesar de no PROALFA o resultado ser abaixo da média da rede estadual, os resultados do PROEB em Língua Portuguesa do 5º ano foram superiores à média estadual.

Diante da surpresa dos professores, frente às análises realizadas dos resultados, pode-se concluir que, apesar da gestora afirmar que os professores se apropriam dos resultados das avaliações externas, os mesmos encontram

dificuldades para analisá-los, principalmente no que diz respeito à comparação com os da SRE e do Estado. Portanto, apesar da gestora trabalhar com os resultados, os docentes ainda não se apropriaram totalmente desses resultados, ao ponto de fazerem análises mais consistentes.

Isto é confirmado também, pelo resultado do Boletim Contextualizado da escola, do PROEB/2009, na dimensão de análise sobre **conhecimento dos professores acerca das avaliações em larga escala**, dentre os fatores intraescolares, em que os docentes ficaram em um nível observado intermediário, indicado que possuem conhecimento sobre as avaliações em larga escala, mas um conhecimento superficial. Segundo o Boletim Contextualizado, “quanto mais a equipe conhece sobre esse tipo de avaliação, maiores tendem a ser os resultados de proficiência dos alunos” (MINAS GERAIS, 2009, p.9). Observou-se que uma parte da equipe, como a gestora e especialista, dominam as análises dos resultados das avaliações de larga escala, mas os docentes ainda fazem análises primárias, sem aprofundamento em alguns pontos.

2.3.3 Questionário dos Professores

Após a reunião com os professores, foi aplicado um questionário dividido em duas partes: a primeira para a o conhecimento do perfil dos professores dos anos iniciais da escola e a segunda parte, com o objetivo de identificar o nível de envolvimento da gestora com os princípios e procedimentos inerentes à gestão escolar.

2.3.3.1 O Perfil dos Professores dos Anos Iniciais da E.E. Israel Pinheiro

Dezoito professores responderam à primeira parte do questionário. No quadro 4 apresenta-se os dados obtidos quanto ao nível de escolarização do pesquisados:

QUADRO 4
Nível de escolaridade dos professores da Escola Estadual Israel Pinheiro

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	CURSO	QUANTIDADE
Nível Médio	Magistério	01
Superior Completo	Ciências Sociais	01
	Licenciatura Plena nos Anos Iniciais	01
	Normal Superior	08
	Pedagogia	07
	Total	18
Professores com curso superior que fizeram pós-graduação		
Especialização	Gestão Educacional	05
	Psicopedagogia	01
	História do Brasil	01
Mestrado		00
Doutorado		00
	Total	07

FONTE: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos professores

Somente um professor da escola não possui nível superior. Quanto à pós-graduação, 7 professores possuem especialização, menos da metade dos que responderam ao questionário, e nenhum dos respondentes tem mestrado e doutorado.

O quadro 5 apresenta a experiência profissional como docente dividido em duas questões: anos de exercício na docência e anos atuando na Escola Estadual Israel Pinheiro.

QUADRO 5
Experiência profissional dos professores da Escola Estadual Israel Pinheiro

	Experiência Profissional como Docente	Experiência Profissional na E.E. Israel Pinheiro
Até 5 anos	01	10
De 6 a 10 anos	03	07
De 11 a 15 anos	05	00
Mais de 15 anos	09	01

FONTE: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos professores

Pode-se concluir que 14, ou seja, a maioria dos professores da escola possui experiência na docência de mais de 10 anos, só que a maioria dos professores estão atuando na escola menos de 5 anos, o que a gestora confirma na entrevista ao falar da rotatividade de professores.

Uma das causas da rotatividade dos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da rede estadual de Minas Gerais, é o intervalo de 16 anos sem concurso público para este cargo, sendo o último em 1996. Portanto, a maioria dos professores são designados. Em 2007, o governo do Estado de Minas Gerais, efetivou através da Lei 100/2007¹¹, um número considerável de professores, sendo o objetivo principal da efetivação a possibilidade de servidores designados há anos de se aposentarem. Portanto de 2007 até os dias atuais, muitos professores afastaram para aposentar, aumentando o número de designados, o que gerou mais designações nos anos iniciais de professores novatos no sistema.

2.3.3.2 Envolvimento da Gestão na Visão dos Professores

A segunda parte do questionário foi construído com base nas Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências, segundo Lück(2009), contendo 20 itens, através de uma escala, tipo Likert¹², de 0 a 5, em que 0 significa discordância e 5 concordância total. Responderam ao questionário 17 professores que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental, sendo 14 professores regentes de turma, 1 professora eventual, 1 professora para o ensino e uso da biblioteca e 1 professora da sala de recurso. O Quadro 6 representa as repostas dos professores, por item da segunda parte do questionário. Para tabular as respostas foi utilizado uma transformação direta, através de operações aritméticas (SANTOS, 2010, p.25), multiplicado 17 por 5, ou seja, o máximo do nível de concordância é de 85 pontos e a

¹¹ Lei Complementar Estadual nº 100, de 5 de novembro de 2007, Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada - Ugeprevi - do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência. No Art. 7º considera como efetivo admitidos após 1990 até 31 de dezembro de 2006, em que estejam em serviço no dia 5 de novembro de 2007. Foram mais de 100 mil servidores da educação efetivados por essa lei complementar, que tinha como objetivo principal regularizar o sistema previdenciário dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais..

¹² As escalas de Likert, ou escalas Somadas, são utilizadas nas ciências sociais, principalmente para levantamento de opiniões, atitudes e avaliação (GÜNTHER, 2003, p.11). Requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

discordância 0. Também foi feito o percentual do nível de concordância para cada item do questionário.

QUADRO 6
Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual Israel Pinheiro

Item utilizado para concordância	Total ¹	Percentual ²
1-Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.	78	91%
2- Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.	81	95%
3 - Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.	81	95%
4 - Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.	81	95%
5 - Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.	76	89%
6 - Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.	77	90%
7 - Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, Prova Brasil, Provinha Brasil, PROALFA, PROEB, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.	74	87%
8 - Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.	76	89%
9 - Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.	76	89%
10 - Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.	77	90%
11 - Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.	78	91%

FONTE: Dados extraídos do questionário aplicados aos professores

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Continuação Quadro 6

12 - Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.	77	90%
13 - Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.	80	94%
14 - Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.	79	92%
15 - Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.	80	94%
16 - Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas práticas profissionais.	78	91%
17 - Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.	78	91%
18 - Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.	76	89%
19 - Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interagem entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.	77	90%
20 - Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores.	79	92%

FONTE: Dados extraídos do questionário aplicados aos professores

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Os itens do questionário com maior concordância foi o 2, 3 e 4. O item 2 e pertence a dimensão de **Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar**. A concordância é de que 95% a gestora demonstra uma visão abrangente e mobiliza talentos e competências dos participantes na promoção da educação de qualidade. O que é confirmado pela entrevista da gestora quando afirma ter uma boa equipe, demonstrando que confia na competência dos profissionais da escola e que o planejamento é responsabilidade de todos, indicando que há uma mobilização de talentos, fazendo com que aqueles que possuem competência para determinada atividade, se responsabilize por tal atividade.

No subtítulo 2.4 será desenvolvida uma análise mais detalhada das respostas dos professores, conjugando com as dimensões da gestão escolar e suas competências de Lück(2009) e questionário da gestora.

2.4 Análise do Efeito Escola na prática gestora da Escola Estadual Israel Pinheiro

Como já apresentado, na introdução deste capítulo, ser uma escola eficaz é apresentar um resultado de qualidade (BROOKE, *et al*, 2007). Dessa forma, a escola apresenta um efeito positivo na vida dos alunos, tal como vem ocorrendo na Escola Estadual Israel Pinheiro, fazendo com que os fatores intraescolares sobressaiam aos fatores extraescolares. Entender como a gestão age no cotidiano da escola, possibilitou análises de sua prática cotidiana, contribuindo assim para conclusões que esclareceram o peso desta gestão em seu resultado atípico. Foram selecionadas quatro das dimensões da gestão escolar, segundo Heloísa Lück, para análise da prática gestora da Escola Estadual Israel Pinheiro.

Partindo da premissa de que uma escola para ser eficiente, necessita antes de tudo, ter um planejamento consistente, dentro de sua realidade e possibilidade, inicia-se esta análise com a dimensão **planejamento e organização do trabalho escolar**, sendo a principal dimensão, por envolver todas as demais (LÜCK, 2009). Não deixando de lado a questão do **monitoramento e avaliação do planejamento**, garantindo a adequação do planejamento escolar, na sua execução, como também, não poderia ser deixado de analisar a **gestão do resultado escolar**, uma vez que é o subsídio para o planejamento, o que se completa pela **gestão pedagógica**, foco de todo o planejamento educacional.

Este item está dividido em 4 subitens, um para cada dimensão analisada, fazendo a interface entre a fundamentação teórica e a pesquisa empírica realizada na escola, sobretudo a entrevista com a gestora e questionário aplicado aos docentes.

2.4.1 Planejamento e Organização do Trabalho Escola

Lück destaca, dentro das dimensões da área de organização, o **Planejamento e Organização do Trabalho Escolar**, em que o gestor deve:

- Estabelecer na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão;
- Orientar a elaboração de planos de ação;
- Promover e liderar a elaboração do PDE e do PPP, com base na compreensão da realidade da escola;
- Orientar e coordenar a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores;
- Promover o delineamento da visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação;
- Promover a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades;
- Estabelecer alinhamento entre os planos da instituição;
- Reforçar e orientar a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação (LÜCK, 2009, p.33).

Não há como separar a dimensão relacionada ao planejamento das demais, pois

O planejamento é inerente ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase. É considerado como a mais básica, essencial e comum de todas as dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras, já que sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar de forma articulada (LÜCK, 2009, p.33).

Planejar dificilmente vai cumprir a função da promoção da articulação entre os desdobramentos da gestão escolar, portanto o planejamento deve ser um processo “competente e apropriado para produzir planos ou projetos com capacidade clara de orientar todos e cada momento das ações necessárias”(LÜCK,2009, p.33). Em outras palavras, o planejamento deve ser real, dentro das necessidades da escola; e também exequível, dentro das possibilidades da escola.

Na entrevista com a gestora, percebe-se que o planejamento das intervenções é o forte da escola, ela acrescenta que todos são responsáveis pelo planejamento, e logo, responsabilizados pelos resultados. Essa participação e responsabilização quanto ao planejamento é confirmada pelos docentes em suas respostas no questionário. Conforme se observa as respostas dos docentes no quadro 7:

Quadro 7
Planejamento e Organização do Trabalho Escolar

Item utilizado para concordância	Total ¹	Percentual ²
3 - Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.	81	95%
4 - Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.	81	95%

FONTE: Dados extraídos do questionário aplicados aos professores

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

O item 3 do questionário, dentro dessa dimensão, tratou da prática do planejamento como um processo fundamental da gestão, organizando e orientando as ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade; e o item 4 trata da promoção e liderança da gestora na elaboração e participação no Plano de Desenvolvimento da Escola e no Projeto Político Pedagógico, com base em estudos e compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, o que na visão dos professores, há uma concordância de 95% destes itens. Isto demonstra que há consenso entre as respostas dos docentes e entrevista da gestora, que explana em sua entrevista a forma como é realizado o planejamento juntamente com toda a sua equipe. Segundo Lück, o planejamento é “considerado como a mais básica, essencial e comum de todas as dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras” (2009, p.33). Portanto, confirmando que o forte da gestão é a forma com que conduz o planejamento na escola, com a participação de todos, cujo foco está na efetivação de um planejamento exequível e aberto, em que a todo o momento poderá ser ajustado para melhor desenvolvimento dos alunos.

Sobre o efeito da escola no desempenho dos alunos Soares(2005) afirma que

Como os melhores resultados são obtidos por ações desenvolvidas nas escolas, muito mais do que por políticas públicas generalistas para todas as escolas, o grande desafio(...) é fazer com que cada escola pública aceite se pensar e transformar a partir das condições objetivas dadas(SOARES, 2005, p.199).

E esse pensar e transformar a realidade, que garante os melhores resultados (SOARES, 2005, p.199), é o que vem realizando a Escola Estadual Israel Pinheiro. Como bem afirma a gestora, “se os professores não planejam, eles não se sentem responsáveis pela execução, e, portanto, não se responsabilizam pelos resultados” (GESTORA, 2012).

No planejamento coletivo, busca-se as melhores alternativas para transformar a realidade de fracasso, demonstrando o efeito positivo da escola, que coincidentemente, começa a evoluir em 2007, ano de início da nova gestão. O planejamento, portanto, deve ter uma visão integradora e abrangente, contribuindo para a consistência das ações (LÜCK, 2009). Pode-se atribuir a esse planejamento consistente, os resultados que a escola vem obtendo, na medida que suas ações integram todos e abrangem as necessidades pontuais.

2.4.2 Monitoramento e Avaliação dos Processos do Trabalho Escolar

Embora o planejamento tenha o objetivo de prever ações, não há como desconsiderar que:

é necessário ter em mente que deve estar também presente em todos os momentos e fases das mesmas, constituindo-se, dessa forma, em um processo contínuo: planeja-se antes, durante e depois das ações, pois não é possível prever antecipadamente todas as condições de execução de planos, notadamente, das dinâmicas sociais, como é o caso da educação(LÜCK, 2009, p.33).

Deve conter nos planos, momentos de replanejamento das ações, para garantir que a escola pare e avalie suas ações até o momento, e planeje novamente dentro de suas possibilidades e realidade. Portanto, tem-se mais uma dimensão da gestão escolar o **Monitoramento de Processos Educacionais e Avaliação Institucional**. Como citado anteriormente, não há como trabalhar as dimensões de forma isolada, pois elas se completam na ação.

Monitoramento é entendido por Lück(2009) como

processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos(2009, p.45).

E a avaliação “constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final.” (LÜCK, 2009, p.45). São dois momentos de avaliação: os dos resultados parciais, uma avaliação formativa; e no final do projeto ou plano, avaliação somativa. A avaliação formativa acompanha o processo seguido pelo monitoramento, perfazendo toda a execução da ação do projeto ou plano. Lück (2009) acrescenta que:

Desse modo, monitoramento e avaliação por sua natureza, são atividades que se complementam reciprocamente, cabendo promovê-las de forma associada, uma vez que a eficácia(os resultados) observada pela avaliação depende da eficiência das ações(processos) verificadas pelo monitoramento (LÜCK, 2009, p.47).

Mas para que o monitoramento e avaliação ocorram é necessário que haja um plano bem definido, com ações claras, recursos que serão utilizados e responsáveis por cada ação. Sendo assim, o monitoramento e a avaliação são úteis para que a gestão escolar trace novas metas, reformule as ações e até elabore um novo plano ou projeto, caso necessário. Na entrevista com a gestora, foi pontuando como é realizado o monitoramento e avaliação das ações da escola, ficando responsável por essas ações a própria gestora, como também a especialista e professora da biblioteca, que é feito através de leitura dos alunos, e quando percebem que os alunos não estão evoluindo o esperado, é replanejado as ações da escola.

Nos itens 5 e 6 do questionário aplicado aos professores, ao solicitar a visão quanto ao monitoramento e avaliação dos processos do trabalho escolar, obteve-se o seguinte resultado, de acordo com o Quadro 8:

Quadro 8
Monitoramento e avaliação dos processos escolares

Item utilizado para concordância	Total ¹	Percentual ²
5 - Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.	76	89%
6 - Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.	77	90%

FONTE: Dados extraídos do questionário aplicados aos professores

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

No item 5 houve 89% de concordância que a gestão da escola promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados; e com 90% de concordância, no item 6, os docentes percebem que a gestora utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos. A afirmação da gestora em entrevista ratifica a percepção dos professores, uma vez que toda intervenção planejada é monitorada e avaliada, e caso não alcance os objetivos propostos, é replanejada.

Avaliar e monitorar, ora dito, são duas ações que se completam, e que merece grande destaque no trabalho escolar. Soares afirma que ter informação sobre o desempenho do aluno é uma forma de apoiar o trabalho dos professores(SOARES, 2005, p.183), pois são os principais responsáveis pela fazer pedagógico. A gestora deixou claro na entrevista, que toda intervenção realizada na escola é planejada de forma coletiva, e é o professor regente do aluno com dificuldade que executa, pois quem conhece o aluno é o professor. Essa forma de intervir, logicamente, não exime os envolvidos de sua parcela de responsabilidade, pois no período desse trabalho mais de perto com determinados alunos, a professora da biblioteca fica na sala com os demais desenvolvendo alguma atividade.

2.4.3 Gestão de Resultados Educacionais

Ao construir o planejamento das ações educacionais, a escola tem que conhecer os seus resultados, e é função do gestor proceder a **Gestão de**

Resultados Educacionais, outra dimensão que segundo Lück “(...) corresponde ao um desdobramento do monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultados de aprendizagem dos alunos”(2009, p.56). A autora completa ainda que realizar gestão de resultados dos alunos representa o interesse da gestão com a aprendizagem dos mesmos.

A gestora demonstrou esta preocupação, em garantir o aprendizado, no tempo certo de seus alunos, ao afirmar que sempre ficou incomodada por pertencer ao grupo das escolas estratégicas (GESTORA, 2012). Na busca de sair desse grupo de escolas estratégicas, iniciou-se na escola uma nova forma de planejar e monitorar as ações de intervenção. A gestão de resultados tem haver com o planejamento, monitoramento e avaliação dos processos educativos da escola, segundo Lück (2009).

Ao se lidar com planejamento, monitoramento e resultados, logo é pensado no foco principal da escola que é a aprendizagem dos alunos. Quanto à apropriação de resultados, há um conhecimento profundo da gestora sobre as avaliações externas, como também internas, está ciente do resultado da escola e ainda compartilha da importância dessas avaliações para o planejamento das intervenções da escola. Interessante observar que a escola está sempre avaliando o seu trabalho e há um replanejamento pontual quando os resultados não estão sendo atingidos.

O quadro 9 demonstra a percepção dos professores quanto à gestão de resultados educacionais.

Quadro 9
Gestão de Resultados Educacionais

Item utilizado para concordância	Total ¹	Percentual ²
7 - Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, Prova Brasil, Provinha Brasil, PROALFA, PROEB, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.	74	87%

FONTE: Dados extraídos do questionário aplicados aos professores

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

O item 7, dentro da dimensão gestão de resultados educacionais, teve a menor concordância, com 87% quanto a informação a comunidade escolar e local

sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, discutindo o significado desses indicadores, de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional. O que remete ao ponto da reunião realizada com os professores, pois os mesmos desconheciam que os resultados no PROEB, 5º ano de Língua Portuguesa, estava acima da média da SRE de Governador Valadares e Estado de Minas Gerais, significando que não há um trabalho efetivo na escola para a apropriação dos resultados. Outro fato controverso reside na afirmação da gestora de que os professores conhecem o sistema das avaliações externas e aplicam seus resultados na prática de ensino. Entretanto, segundo a gestora, devido à rotatividade de professores na escola, fator confirmado no questionário, sempre há necessidade de intermediar o trabalho de apropriação com alguns docentes.

Um último ponto a ser considerado, leva a questionar se o trabalho realizado na escola para apropriação dos resultados é de fato efetivo. A escola vem crescendo visivelmente no PROALFA e possui um resultado não percebido em outras escolas da jurisdição, no entanto seus professores afirmam não conhecer algumas particularidades desses resultados. No nível de concordância do questionário, é a concordância mais baixa atribuída a gestão. Logo, há de se pensar uma forma mais eficaz de trabalhar com a apropriação dos resultados, para que de fato os docentes efetuem análises mais consistentes, o que vai garantir um planejamento mais eficiente, em cima do que realmente a escola necessita evoluir.

2.4.4 Gestão Pedagógica

O gestor que se preocupa com o desempenho de seus alunos é um gestor pedagógico, que tem o seu trabalho direcionado para a **Gestão Pedagógica**, que segundo Lück(2009) é a dimensão mais importante e cuja dimensão todas as outras convergem, pois “Trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação” (LÜCK, 2009, p.96).

O gestor, ao desenvolver a gestão pedagógica deve ser:
Líder e mentor da qualidade do processo ensino-aprendizagem, o diretor escolar adota uma série de cuidados, dentro os quais:

- A prática regular de observação do processo ensino-aprendizagem na sala de aula;

- A realização de análise dos aspectos observados, com o objetivo de desenvolver a compreensão a respeito de como maximizar a aprendizagem dos alunos na sala de aula;
- O feedback reflexivo com os professores a respeito dos aspectos observados;
- O registro organizado de toda essa experiência em portfólio, de modo a construir os degraus do desenvolvimento contínuo;
- O envolvimento dos professores na observação de aulas ministradas por seus colegas.
- A construção do conhecimento pedagógico na escola mediante elaboração de portfólio, com o registro das observações e aprendizagens profissionais desenvolvidas a partir delas (LÜCK, 2009, p. 101).

Portanto, ser um gestor pedagógico é estar ciente do que é realizado dentro da sala de aula e dar suporte aos professores na execução de sua função.

A indagação sobre a gestão pedagógica da gestora foi confirmada pela entrevista, percebe-se que o trabalho é direcionado para a aprendizagem dos alunos. Em vários momentos da entrevista, a gestora fala sobre o trabalho que é realizado com os alunos, demonstrando ter conhecimento do que vem sendo planejado e executado na escola, além de se pronunciar como responsável de avaliar e monitorar as intervenções. O Quadro 10 demonstra a concordância dos docentes sobre a gestão pedagógica da gestora.

Quadro 10
Gestão Pedagógica

Item utilizado para concordância	Total ¹	Percentual ²
13 - Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.	80	94%
14 - Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.	79	92%

FONTE: Dados extraídos do questionário aplicados aos professores

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Quanto à gestão pedagógica, há uma concordância de 94% no item 13 em que a gestora promove a orientação de ações construtivas de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos. No item 14, a concordância é de 92% quanto ao estabelecimento da gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões da gestão escolar. Pelo alto grau de

concordância, pode-se concluir que os docentes percebem que a diretora é uma gestora pedagógica e que sua gestão está pautada na melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos.

Até agora, foram apresentadas as definições das quatro dimensões que fazem parte das possibilidades apresentadas para o sucesso obtido pela Escola Estadual Israel Pinheiro. Como citado anteriormente, apesar da ênfase nessas dimensões, não há como separá-las, pois estão interligadas, e nas ações bem sucedidas, encontra-se sempre o conjunto das dimensões de organização e as de implementação.

2.5 Análise documental

Para que o caso seja realmente válido, há uma pergunta a responder: será que os alunos avaliados em 2007 e 2008 no PROALFA são os mesmos alunos avaliados no PROEB em 2009 e 2010? Ou qual seria o percentual de alunos que participaram dessas avaliações?

A metodologia em pesquisas longitudinais, pauta-se em buscar uma amostra real do objeto de pesquisa, segundo Alves(2006)

A vantagem da pesquisa longitudinal é que ela permite investigar se as práticas pedagógicas das escolas afetam os alunos com diferentes níveis de aprendizado à entrada e com qual grau de impacto durante o processo, o que irá refletir na trajetória do aluno ao longo da sua vida escolar. O dado longitudinal tem o potencial de explorar as complexas relações que podem se estabelecer entre o ponto que o aluno está à entrada e o quanto ele progride durante um determinado período de tempo (ALVES, 2006, p.20).

Apesar da pesquisa empírica não ter se utilizado de uma metodologia longitudinal, este caso trabalha com uma avaliação longitudinal, cujo foco está em um grupo determinado de alunos que realizaram duas avaliações externas, por período de 2 anos. Busca-se a resposta sobre a eficiência de uma escola a partir de um resultado obtido, que embora baixo, se reverte para um resultado um pouco mais satisfatório, demonstrando progresso na aprendizagem de seus alunos.

Para confirmar, ou não, se realmente a escola fez a diferença na vida dos alunos que ainda não estavam alfabetizados no 3º ano e após 2 anos demonstraram

além das habilidades da alfabetização, as demais competências satisfatórias para o final dos anos iniciais do ensino fundamental, foi realizada uma análise comparativa dos resultados nominais do PROALFA de 2007 e 2008 com os diários de classe do 5º ano dos anos de 2009 e 2010, a fim de saber qual o percentual de alunos realizaram as duas avaliações.

Em 2007, foram avaliados no PROALFA, no 3º ano do Ensino Fundamental, 77 alunos, e no PROEB em 2009 no 5º ano do Ensino Fundamental, em Língua Portuguesa, 75 alunos. Dos 77 alunos avaliados no PROALFA/2007, 47 alunos estavam no 5º ano em 2009, e portanto, foram avaliados no PROEB/2009. O percentual de alunos que estavam no 3º ano, em 2007, e que, em 2009, no 5º ano é baixo, pouco mais de 61%. Observou-se por esta análise documental¹³, que 9 alunos ficaram retidos no 3º ano e fizeram o PROALFA novamente em 2008.

Em 2008, a Secretaria de Estado de Educação, através da Resolução 1086/08, de 16 de abril de 2008, dispõe sobre o funcionamento e organização do Ensino Fundamental, a saber, em seu artº 13 orienta que

A progressão continuada dentro dos Ciclos da Alfabetização e Complementar deverá estar apoiada em estratégias de atendimento diferenciado, para garantir a efetiva aprendizagem dos alunos.

§ 1º Ao final de cada ciclo, a Equipe Pedagógica da Escola deverá proceder ao agrupamento dos alunos que não conseguiram consolidar as capacidades previstas para que seu atendimento diferenciado aconteça pelo tempo que for necessário.

§ 2º Vencidas as dificuldades, os alunos serão integrados às turmas correspondentes à idade/ano de escolaridade (MINAS GERAIS, 2008, p.2).

Portanto, a partir de 2008, a Resolução 1086/08 orientou as escolas estaduais de Minas Gerais, como proceder com os alunos que não consolidaram as capacidades previstas para o final do Ciclo da Alfabetização e Complementar. A resolução sugere que ao invés de ficarem retidos, os alunos fossem agrupados para devidas intervenções, pelo tempo necessário, e quando vencidas as dificuldades que os mesmos fossem agrupados em sua turma de origem.

Em 2008, a Secretaria de Educação de Minas Gerais cria o **Programa de Intervenção Pedagógica, Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC)**, cujo foco principal é garantir que todos os alunos estejam lendo e escrevendo até oito anos e

¹³ Resultado nominal dos alunos no PROALFA/2007 e 2008

a consolidação da alfabetização e letramento até o 5º ano. O programa orienta as escolas na elaboração de seus planos de intervenção, para garantir a alfabetização e o letramento no tempo certo, portanto o PIP/ATC busca a aprendizagem efetiva dos alunos, não deixando ninguém para trás.

Acompanhando o resultado do PROALFA 2007 e 2008, pode-se perceber, que um ano a mais para os alunos retidos, não fez a diferença na proficiência da maioria desses alunos. Portanto, repetir o ano não é uma intervenção que faz efeito na aprendizagem. No Quadro 11 é demonstrado a proficiência dos 9 alunos que fizeram o PROALFA nos dois anos:

QUADRO 11
Proficiência Média dos alunos retidos em 2007 no 3º ano do Ensino Fundamental, nas edições do PROALFA 2007 e 2008.

Aluno	PROALFA/2007		PROALFA/2008	
	Proficiência	Nível de desempenho	Proficiência	Nível de desempenho
Aluno 1	359	Baixo	417	Baixo
Aluno 2	441	Baixo	374	Baixo
Aluno 3	400	Baixo	529	Recomendado
Aluno 4	394	Baixo	497	Intermediário
Aluno 5	370	Baixo	350	Baixo
Aluno 6	351	Baixo	381	Baixo
Aluno 7	433	Baixo	459	Intermediário
Aluno 8	328	Baixo	383	Baixo
Aluno 9	309	Baixo	410	Baixo

FONTE: Quadro elaborado pela autora mediante resultado nominal do PROALFA/2007 e PROALFA/2008 da Escola Estadual Israel Pinheiro

O Quadro 11 demonstra que a retenção dos alunos não garantiu a evolução de 6 dos 9 alunos retidos. Somente o Aluno 3 conseguiu, após repetir o 3º ano, evoluir para o nível recomendado no PROALFA, ou seja, ler pequenos textos e interpretá-los. Os Alunos 4 e 7 demonstraram desempenho intermediário, significando que leem palavras e frases. No texto intitulado **A Pedagogia da Repetência**, Sérgio Costa Ribeiro afirmou que “a repetência tende a provocar novas repetências, ao contrário do que sugere a cultura pedagógica brasileira de que repetir ajuda a criança a progredir em seus estudos” (RIBEIRO, 1991, p. 15). Confirma-se, portanto, que somente 3 alunos, dos 9 alunos retidos, evoluíram, demonstrando que a cultura da repetência, tão forte no Brasil, não garante de fato a evolução dos alunos.

Diferente do que foi observado no resultado nominal do PROALFA/2007, em 2008 não houve retenção no 3º ano, ora dito, a Resolução 1086/08, orientou como proceder no caso dos alunos que não consolidarem as habilidades previstas para o ano/ciclo e a criação do PIP/ATC trouxe para a escola, alternativas de como decorrer nas intervenções. Foram avaliados no PROALFA em 2008, 97 alunos, destes 72 estavam matriculados no 5º ano em 2010, ou seja, 74% dos alunos foram avaliados no PROEB 2010.

Diante desta análise e da evolução dos resultados da escola no PROALFA, sobretudo a partir de 2009, período em que a escola evolui de um percentual no nível recomendado de 48,4% em 2008 para 58,8% em 2009, e para 90,4% em 2010, aponta-se para uma mudança na cultura da escola. Lück conceitua cultura organizacional como “o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização”(LÜCK, 2009, p.116). E na formação da cultura da escola, o gestor, como líder da escola, tem um papel fundamental, pois é a influência desse gestor que efetivará a cultura escolar. Portanto, ao perceber que houve uma mudança de cultura na Escola Estadual Israel Pinheiro, de 2008 em diante, coincidentemente a nova gestora é nomeada em julho de 2007, destaca-se a influência de um gestor na formação da cultura escolar.

Percebe-se que a escola deixa a cultura da pedagogia da repetência, em que a visão maior é que se o aluno repetir o ano terá êxito, em prol da busca da eficiência escolar, cultura que prima pela igualdade de oportunidades, tratando os diferentes de forma diferente para que os mesmos evoluam de forma igualitária.

2.6 Considerações acerca da pesquisa de campo

Várias pesquisas sobre a eficácia escolar apontam as características observadas na escola eficaz, sobretudo quanto à forma de gestão escolar. No livro intitulado **Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias**, organizado por Nigel Brooke e José Francisco Soares, “resumem os resultados das pesquisas mais importantes sobre os processos da escola que se relacionam com a eficácia escolar”(BROOKE, *et al*, 2008, p. 224). Mas quais seriam as características de uma escola eficaz?

Escolas eficazes têm lideranças fortes concentradas em resultados acadêmicos. Elas monitoram de perto o trabalho dos alunos. Nessas escolas, os professores têm expectativas positivas em relação a todos os alunos. Os seus ambientes sociais têm um propósito definido. Seus ambientes são organizados (BROOKE, 2008, p.276)

Portanto, diante da pesquisa empírica, conclui-se que há pontos relevantes que demonstram que a Escola Estadual Israel Pinheiro é uma escola eficaz, ou seja, vem produzindo o resultado que se espera. Prova disso é a garantia da continuidade de aprendizagem, conseguindo recuperar os alunos ainda não alfabetizados, fazendo-os progredir na leitura, do 3º ano para o 5º ano, além do crescimento que vem obtendo na alfabetização dos alunos, apresentados no crescimento visível do resultado no PROALFA entre os anos de 2007 a 2011.

Ressaltando as características apresentadas das escolas eficazes, destacamos a liderança forte concentrada nos resultados positivos (BROOKE, 2008), tanto na entrevista da gestora quanto no questionário aplicado aos docentes, observou-se que há uma gestão, sobretudo pedagógica na escola, na qual a gestora é a principal articuladora do planejamento escolar, não desprezando a autonomia de toda sua equipe. Fica claro o papel da liderança da gestora, percebido no envolvimento com a necessidade da escola, envolvendo-se com a equipe, não para controlar, mas especialmente na consulta para tomar decisão (BROOKE, *et al*, 2008). Este envolvimento contagiava também os vice-diretores, especialista e professores, sobretudo no planejamento das intervenções, na enturmação dos alunos, atribuição de turmas e projetos que a escola desenvolve. O ponto forte da escola observado, diz respeito ao planejamento participativo, que garante aulas estruturadas com ambiente adequado.

Todo líder eficaz possui uma liderança pedagógica, relacionando que o ensino é o objetivo da escola (BROOKE, *et al*, 2008).

O exame de Murphy(1990) dá detalhes sobre quatro áreas importantes da liderança pedagógica:

- O desenvolvimento de um número limitado de objetivos bem definidos e sua comunicação a todos os membros da escola;
- A gestão da função de produção educacional através da supervisão do ensino, a alocação e garantia do tempo para o ensino, a coordenação do currículo e o monitoramento do progresso do aluno;
- A promoção de um ambiente de aprendizagem acadêmico que envolva expectativas positivas para os estudantes, mantenha uma

alta visibilidade pessoal, forneça incentivos para professores e alunos e promova o desenvolvimento profissional dos professores;

- O desenvolvimento de um ambiente de trabalho de apoio, com criação de um ambiente seguro e organizado, que dê oportunidades para o envolvimento significativo do aluno e a colaboração da equipe, assegurando recursos externos para apoiar a escola e a formação de vínculos entre a família e a escola (BROOKE, *et al*, 2008, p. 314).

Diante das características da gestão pedagógica apresentada, e conforme Lück (2009), é a gestão pedagógica a dimensão mais importante e na qual todas as outras dimensões concentram-se, conclui-se que para ser uma escola eficaz, faz-se necessário ter uma liderança pedagógica. O que provam algumas pesquisas, é que escolas ineficazes apresentam gestores mais preocupados com a dimensão administrativa, não exercendo essa liderança pedagógica na escola (BROOKE, *et al*, 2008).

Outro ponto importante diz respeito às expectativas da escola frente ao aluno. Quanto maior a expectativa no sucesso do aluno, pelos docentes e gestores, maior será a eficácia de uma escola (BROOKE, *et al*, 2008). Na entrevista, a gestora comenta que havia na escola um incômodo por pertencer ao grupo de escolas estratégicas da SEE/MG, afirmando que todos sempre buscavam sair desse grupo, não atribuindo no nível socioeconômico ou condições acadêmicas dos alunos, o resultado da escola, pelo contrário, deixou explícito todo esforço da sua equipe em mudar essa realidade. Em todo trabalho observado da escola, como exemplo o Plano de Intervenção Pedagógica/2011, percebeu-se que as expectativas com o sucesso dos alunos são elevadas. A escola percebeu no fracasso de seus alunos mais uma questão de ensino do que de aprendizagem, uma vez que para se obter o sucesso bastaria mudar as estratégias desenvolvidas na sala de aula, do que atribuir o fracasso as condições socioeconômicas ou cognitivas de seus alunos.

E é o que vem fazendo a escola, buscando no planejamento participativo estratégias para garantir o sucesso de seus alunos. Mas não é um planejamento fechado, ele é pontualmente monitorado, e no caso de não estar surtido o efeito desejado é replanejado. Neste sentido Murphy ¹⁴(Apud BROOKE, 2008) conclui:

(...) praticam uma variedade de comportamentos de monitoramento, incluindo:

¹⁴ Em **Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias**, organizado por Nigel Brooke e José Francisco Soares

- Programas de testes;
- Fornecimento de feedback para os professores, áreas de ensino e toda a escola sobre a performance do aluno;
- Avaliação do sucesso da escola em relação aos seus objetivos (Apud BROOKE, *et al*, 2008, p. 323)

Este monitoramento, que a gestora se coloca como responsável, juntamente com a especialista, é feito através de visitas frequentes às salas de aula e avaliação da leitura dos alunos, produzindo o *feedback* aos professores, que conforme os resultados apresentados, replanejam suas estratégias de intervenção.

Outro ponto relevante é a formação de uma nova cultura escolar, observada na forma de agir da escola de 2008 em diante, frente a determinações legais como a Resolução 1086/2008 e a implantação do PIP/ATC na rede estadual de Minas Gerais, conjugada a nova gestão de escola, que prioriza o pedagógico, buscando no planejamento coletivo formas de ser eficiente em suas ações.

Portanto, diante desta análise da pesquisa de campo, confirma-se o que os dados demonstram: a Escola Estadual Israel Pinheiro vem fazendo a diferença na vida de seus alunos, e para tanto não são ações que demandam grandes recursos, técnicos ou financeiros, e sim atitudes diárias, já incorporadas ao cotidiano escolar. E o papel da gestão escolar tem sido fundamental nestas atitudes, principalmente no que diz respeito a coordenar o planejamento e garantir que as ações planejadas sejam de fato implementadas. O docente confia na gestão desta escola e se sente seguro em planejar, uma vez que pode confiar no apoio recebido. Além das expectativas positivas que a escola tem em relação ao aluno, uma vez que coloca o problema da não aprendizagem na forma ineficaz de ensinar, mudando a metodologia, tem-se aprendizagem, portanto os alunos aprendem na medida em que são criadas diversas estratégias de aprendizagem.

No Capítulo 3 será apresentado um Plano de Ação Educacional, com o objetivo de subsidiar as demais escolas estaduais da SRE de Governador Valadares no planejamento de suas intervenções. O que se pretende é orientar a escola para que suas práticas sejam efetivas, garantindo a aprendizagem de todos os alunos.

3 PLANEJANDO AS INTERVENÇÕES: EM BUSCA DE UMA ESCOLA EFICAZ

Ao longo do Capítulo 1 foi abordada a diferença de resultado entre as avaliações do PROALFA e PROEB, demonstrando que as escolas estaduais de Minas Gerais estão conseguindo alfabetizar no tempo certo, ou seja, até os 8 anos de idade, sem no entanto, conseguirem que seus alunos evoluam no letramento até o 5º ano. Diferentemente desse resultado percebido nas escolas estaduais de Minas Gerais e da SRE de Governador Valadares, encontra-se a Escola Estadual Israel Pinheiro que se diferencia das demais devido a sua evolução atípica. Apesar de seu resultado baixo no PROALFA de 2007 e 2008, se destaca, na evolução desses resultados de 2010 e 2011, indicando um avanço no processo de alfabetização e ainda por conseguir fazer com que seus alunos ainda em processo de alfabetização, em 2007 e 2008, recuperassem e ficassem no nível adequado para o 5º ano em 2009 e 2010.

Na pesquisa de campo, apresentada no Capítulo 2, ficou evidente o impacto da gestão neste resultado, uma vez que se tem uma gestão pedagógica, um planejamento participativo, que é monitorado na execução e, sobretudo na mudança da cultura escolar, que deixa uma pedagogia da repetência, para a busca da eficácia escolar, ao longo dos 4 anos analisados (2007 a 2010).

As indagações de que o sucesso da escola se dá pela forma como vem planejando e executando as intervenções nos anos iniciais, foram confirmadas e ainda descobriu-se que, mesmo não garantindo em 100% a apropriação dos resultados nas avaliações externas pelos docentes, a escola planeja com base nos resultados de avaliações internas e externas. Como a Escola Estadual Israel Pinheiro foi escolhida para este estudo de caso, por ser a única de uma jurisdição com 86 escolas estaduais de anos iniciais, pensou-se em como auxiliar as demais da jurisdição para que evoluam seus resultados, principalmente para além do resultado do PROALFA.

Partindo do pressuposto que a escola sozinha não consegue mudar a sociedade, mas há escolas que são bem sucedidas em fazer com que seus alunos aprendam além do esperado pelas suas condições sociais (SOARES, 2007), e que “a unidade escolar frequentada pelo aluno pode fazer diferença significativa na sua vida escolar” (BROOKE, 2007, p. 9), este plano de ação educacional tem por objetivo traçar um caminho para as escolas estaduais de anos iniciais da SRE de

Governador Valadares. O objetivo desse plano é subsidiar as escolas na elaboração do planejamento, para fazer a diferença, garantindo a evolução de seus alunos na alfabetização e consolidação do letramento.

Ser uma escola eficaz significa fazer a diferença, fazer com que os fatores intraescolares se sobressaiam aos fatores extraescolares. Uma escola eficaz possui uma gestão, um corpo docente, uma equipe pedagógica e conseqüentemente um planejamento eficaz, que se consolida com a evolução dos resultados da escola (BROOKE, *et al*, 2007).

Entretanto, observou-se pela pesquisa de campo, que fazer a diferença tem um preço de dedicação, de mudança de cultura, de garantir os resultados que a sociedade espera para determinado grupo (BROOKE, *et al*, 2007). E isso é possível mediante uma gestão pedagógica consistente, em que gestor se coloca a disposição de uma comunidade, para mostrar que é possível sim fazer a diferença.

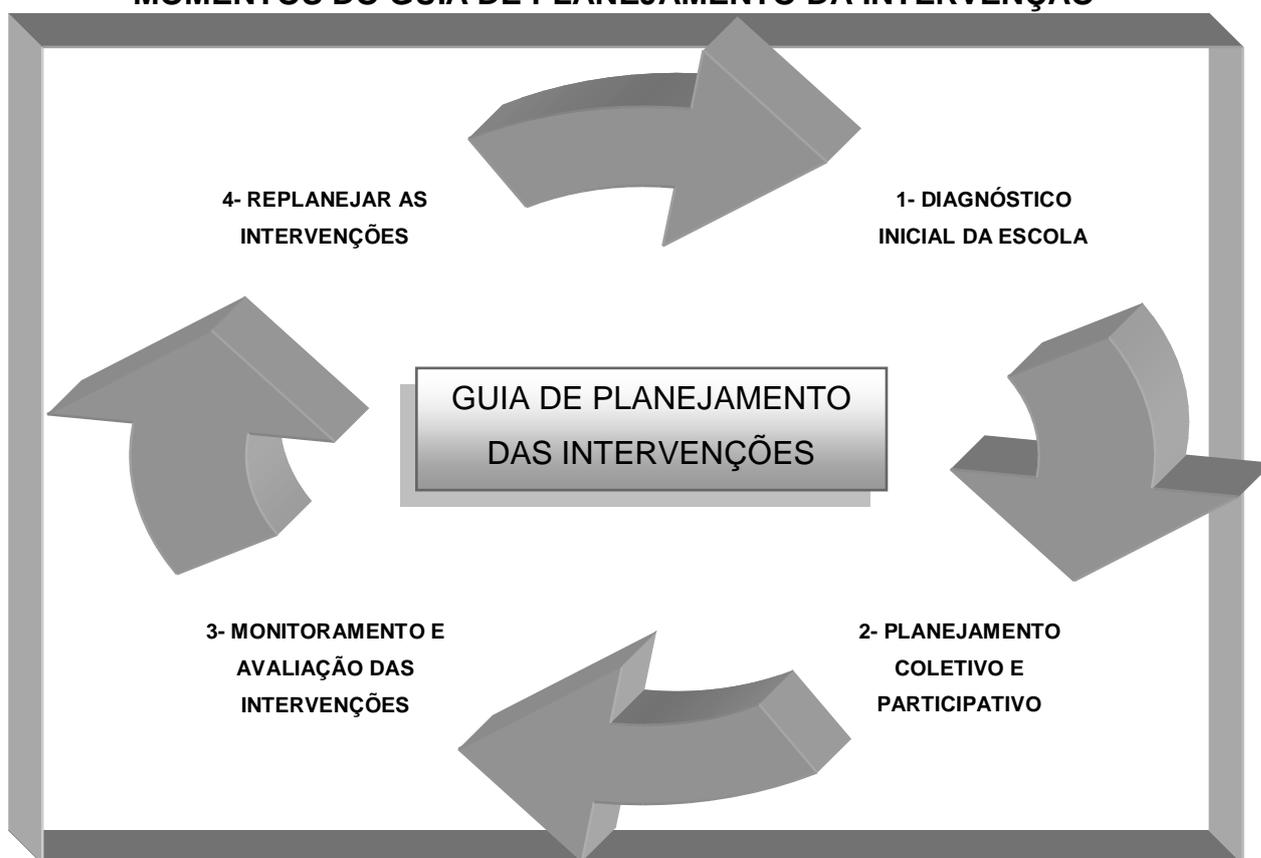
Este capítulo é dividido em 3 partes: primeiramente é apresentado o plano de ação educacional, que será a elaboração de um Guia de Planejamento de Intervenção; posteriormente como será desenvolvido este trabalho com os gestores; e por fim como será a avaliação dos resultados que se pretende.

3.1 Apresentação do Plano de Ação Educacional

Diante da situação apresentada, a diferença de resultados entre as avaliações do PROALFA e PROEB, fato demonstrativo da falta de continuidade na aprendizagem dos alunos do 3º ano para o 5º ano, e mediante uma pesquisa de campo, em uma escola que vem conseguindo evoluir nesse resultado, no qual o seu sucesso se dá mediante a um conjunto de fatores, dentre as quais se destaca a forma como planeja, monitora, avalia e replaneja suas intervenções. Pensou-se então, propor um guia de planejamento, como forma de subsidiar as escolas em seus planejamentos para que sejam eficientes a fim de garantir que sejam também eficazes na continuidade de seus resultados.

O Guia de Planejamento da Intervenção será um passo a passo para que as escolas estruturem seus planejamentos, atendendo às suas demandas subjetivas, com o objetivo de colaborar para a elaboração de uma intervenção eficiente. O guia será dividido em quatro momentos, conforme apresentado na figura 1:

FIGURA 1
MOMENTOS DO GUIA DE PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO



FONTE: Figura elaborada pela autora

O primeiro momento diz respeito ao diagnóstico inicial da escola, buscando através da apropriação dos resultados das avaliações externas e internas, a fim de identificar a real situação dos anos iniciais da escola, principalmente do 4º e 5º ano. Posteriormente busca-se orientar quanto ao planejamento coletivo e participativo de toda a equipe da escola na elaboração de intervenções exequíveis e pontuais. Em seguida o guia orientará quanto ao monitoramento e avaliação das intervenções, e por último o momento de replanejar o que não vem atingindo os objetivos almejados.

3.1.1 O Guia de Planejamento da Intervenção Pedagógica

O que se pretende é propor um guia de planejamento de intervenção, ou seja, um passo a passo, que oriente os gestores na elaboração de seus planejamentos, de forma que a escola faça a diferença na vida de seus alunos. Com isso não se pretende trilhar um caminho de intervenção para todos, pois isso não levaria em consideração as particularidades e a diversidade que há nas escolas.

Etimologicamente intervir significa ingerir-se, visando influir no seu desenvolvimento, interferir, interceder (HOUAISS, 2009). Em outras palavras

Quando um professor propõe uma tarefa em sala de aula, formula um projeto, discute um assunto com seus alunos, ele não está meramente dando aula, cumprindo um currículo. Ele está intervindo nos processos de desenvolvimento que estão em progresso em cada um de seus alunos. Desta forma, sua ação tem inúmeras consequências que não são visíveis nem imediatamente tangíveis, extrapolando a mera transmissão e recepção de informação (LIMA, 2002, p. 27).

Portanto, o que se busca na intervenção pedagógica é ir além da transmissão e recepção de conhecimento, é uma forma de interferir na aprendizagem dos alunos, e isso se dá mediante a interação entre professor/aluno/conhecimento. Tanto na literatura internacional, quanto a nacional destacam a importância crucial da intervenção do professor para a aprendizagem dos alunos (SOARES, 2007) , e

Assim, qualquer intervenção escolar que tenha o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos passa necessariamente por mudanças concretas no grau de satisfação e comprometimento com a escola e da capacidade técnica de implementação do projeto pedagógico pelo professor (SOARES, 2007, p. 36).

Faz-se necessário que os professores tenham um grau de satisfação e compromisso com a escola e que busquem capacidade técnica para intervir na aprendizagem dos alunos. A intervenção do professor é uma forma de garantir que os objetivos propostos para o ano/ciclo sejam alcançados.

Diante da pesquisa de campo, fica claro que a intervenção da Escola Estadual Israel Pinheiro, é planejada, avaliada e replanejada, demonstrando que não basta somente ter a intenção de intervir, mas também tem que se pensar em qual a melhor intervenção, se está surtindo o efeito esperado, e no caso negativo, deve-se buscar outras formas de intervir.

Em Minas Gerais, através do Programa de Intervenção Pedagógica, a Secretaria de Educação já instituiu **Dia D, Toda Escola Fazendo a Diferença**, momento em que toda a escola se reúne, com o objetivo de analisar seus resultados e elaborar um Plano de Intervenção Pedagógica, com objetivo de alcançar as metas pactuadas com a SEE/MG. Mas o que os dados comprovam, pelos resultados ora apresentados, é que as intervenções não vêm garantindo a continuidade da

aprendizagem dos alunos, portanto não tem demonstrado ser efetivas para além da alfabetização. Outro ponto a ressaltar, é que muitas escolas esperam os resultados das avaliações externas para organizar suas intervenções, o que pode ser considerado um erro, não executando a intervenção no momento certo:

Não podemos deixar para fazer as intervenções pedagógicas necessárias somente após os resultados das avaliações externas, pois elas só ocorrem uma vez no ano.[...] Intervir no tempo real e garantir a melhoria do desempenho dos alunos e, conseqüentemente, o cumprimento das metas pactuadas pela Escola é compromisso de todos e só se faz mediante avaliação-intervenção-avaliação, num processo contínuo. (MINAS GERAIS, 2009, p. 23)

O propósito desse guia seria, além de auxiliar as escolas no planejamento das intervenções no início do ano letivo, fazer com que as escolas busquem uma cultura de planejamento coletivo e de responsabilidade com seus alunos. A proposta, então partiria de um momento de apropriação dos resultados de avaliações externas e diagnósticas, e não restringiria somente aos alunos ainda não alfabetizados, mas a escola como um todo.

Para cumprir os objetivos propostos, o guia será dividido em quatro momentos:

1. Busca pelo diagnóstico da escola, através da aplicação de uma avaliação diagnóstica para cada ano dos anos iniciais do ensino fundamental, juntamente com análises mais aprofundadas do resultado das avaliações externas da escola;
2. Momento de planejar as intervenções, dentro da realidade e possibilidade de cada escola. Com a participação de toda a equipe pedagógica da escola, não excluindo a participação do gestor, peça fundamental na garantia de que realmente as intervenções aconteçam;
3. Execução das intervenções, com monitoria e avaliação dos resultados das ações, como a participação ativa da gestão pedagógica da escola;
4. E por último, quando necessário, o replanejamento das ações.

Em todos os momentos, a presença da gestão da escola faz-se necessária, uma vez que os dados comprovam que onde há presença do gestor, apoiando o

professor e especialista, os resultados de fracasso tendem a diminuir (BROOKE, *et al*, 2007). Portanto, uma escola eficaz, se faz com um gestor presente em todos os segmentos da escola.

3.1.1.1 Diagnóstico da Escola

Planejar é um ato de reflexão, que envolve operações mentais de identificação, análise, previsão e decisão do quê, por quê, para quê, como e para quem se quer promover ação (LÜCK, 2009). Portanto, para essa análise reflexiva faz-se necessário que a escola levante dados, subsidiando assim o planejamento. Através do diagnóstico da escola que “é coletar dados relevantes, através de instrumentos que expressem o estado de aprendizagem do aluno” (MINAS GERAIS, 2004, p.10), é possível identificar o nível de desempenho dos alunos, e adequar o planejamento a esse nível. Portanto, partindo da realidade de aprendizagem dos alunos.

A avaliação diagnóstica inicial já é uma cultura nos anos iniciais do ensino fundamental na SRE de Governador Valadares, o que ainda falta é a análise mais detalhada desses resultados para que ao planejar, seja contemplada a realidade dos alunos.

Como suporte para o Ciclo da Alfabetização (1º ao 3º ano), tem-se em Língua Portuguesa como matriz de referência para a avaliação diagnóstica as 18 capacidades apresentadas no Caderno 5 de **Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização** da SEE de Minas Gerais¹⁵ elaborados pelo CEALE¹⁶. As 18 capacidade são divididas em 3 eixos das capacidades linguísticas da Língua Portuguesa, sendo: aquisição do sistema de escrita; leitura e domínio da escrita e da produção de textos. O quadro 12 apresenta as capacidades dentro de cada eixo:

¹⁵ O Caderno 5 faz parte da coleção **Orientações para a Organização do Ciclo Inicial da Alfabetização**, elaborados pela Secretaria de Educação de Minas Gerais como estratégia de preparação dos professores para atuarem no ensino fundamental que, a partir de 2004, passou a ter a duração de nove anos.

¹⁶ Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

QUADRO 12
Matriz de Referência para Avaliação Diagnóstica do Ciclo da Alfabetização

Eixo	Capacidade
Aquisição do sistema de escrita	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreender as diferenças existentes entre os sinais do sistema de escrita e outras formas gráficas e sistemas de representação; 2. Conhecer o alfabeto e os diferentes tipos de letras; 3. Dominar convenções gráficas: orientação da escrita, alinhamento e segmentação; 4. Reconhecer palavras e unidades fonológicas ou segmentos sonoros como rimas, sílabas e aliterações; 5. Dominar a natureza alfabética do sistema de escrita; 6. Dominar relações entre grafemas e fonemas, sobretudo aquelas relações que são regulares;
Leitura	<ol style="list-style-type: none"> 7. Ler e compreender palavras compostas por sílabas canônicas e não canônicas; 8. Ler e compreender frases; 9. Compreender globalmente o texto lido, identificando o assunto principal; 10. Identificar diferenças entre gêneros textuais e localizar informações em textos de diferentes gêneros; 11. Inferir informação; 12. Formular hipóteses sobre o conteúdo do texto; 13. Ler com maior ou menor fluência;
Domínio da escrita e produção de textos	<ol style="list-style-type: none"> 14. Escrever palavras de cor; 15. Escrever palavras com grafia desconhecida; 16. Escrever sentenças; 17. Recontar narrativas lidas pelo professor; 18. Redigir textos curtos e adequados: ao gênero, objetivo, destinatário, convenções gráficas apropriadas e convenções ortográficas.

FONTE: Quadro elaborado pela autora a partir da matriz de referência da avaliação diagnóstica Caderno 5 CEALE.

Portanto, para a avaliação diagnóstica do Ciclo da Alfabetização já existe uma matriz de referência. Mas quanto ao Ciclo Complementar? O que avaliar em uma avaliação diagnóstica? Muitas escolas vêm utilizando como matriz de referência para a avaliação diagnóstica do Ciclo Complementar, a matriz do PROEB, o que prejudica o diagnóstico uma vez que esta somente contempla o eixo da leitura, portanto há que se pensar em um diagnóstico mais consistente, contemplando o que realmente é possível avaliar em uma avaliação escrita.

A Resolução 1086/2008 traz em seu texto o que deve ser consolidado ao final de cada ano/ciclo, portanto, ao se pensar em diagnóstico, tem-se que observar os objetivos propostos para cada ano/ciclo. Em seu Art. 7º, a Resolução 1086/2008 traz o que se espera para cada ano do Ciclo Complementar, a saber

O Ciclo Complementar, a que terão ingresso os alunos que já adquiriram as habilidades de ler e escrever, terá suas atividades pedagógicas organizadas de modo a assegurar que todos os alunos, ao final de cada ano, sejam capazes de

I- 4º Ano:

- a) produzir textos adequados a diferentes objetivos, destinatário e contexto;
- b) utilizar princípios e regras ortográficas e conhecer as exceções;
- c) utilizar as diferentes fontes de leitura para obter informações adequadas a diferentes objetivos e interesses;
- d) selecionar textos literários segundo seus interesses.

II- 5º Ano:

- a) produzir, com autonomia, textos com coerência de ideias, correção ortográfica e gramatical;
- b) ler compreendendo o conteúdo dos textos, sejam eles informativos, literários, de comunicação ou outros gêneros (MINAS GERAIS, 2008, p.2).

Portanto, cabe à escola construir sua matriz de avaliação diagnóstica para o Ciclo Complementar, a partir da resolução e a Matriz Curricular para o Ciclo Complementar, que ainda está em versão preliminar, mas é a base do planejamento das escolas estaduais de Minas Gerais, principalmente para o Ciclo Complementar.

A Matriz Curricular de Língua Portuguesa para o Ciclo Complementar contém as capacidades linguísticas divididas em cinco eixos: compreensão e valorização da cultura escrita; leitura; conhecimentos ortográficos e linguísticos; produção de escrita e oralidade. Pensando-se em uma avaliação diagnóstica escrita, e sabendo que há eixos importantes de serem trabalhados, mas que não tem como serem avaliados em uma avaliação escrita, pode-se elaborar uma matriz de referência para a avaliação do Ciclo Complementar com os seguintes eixos: leitura; conhecimentos ortográficos e linguísticos e produção de texto escrito. O Quadro 13 traz um exemplo de uma matriz de referência para o Ciclo Complementar, que poderá ser utilizado pela escola na elaboração da avaliação diagnóstica para este ciclo:

Quadro 13
Modelo de uma Matriz de Referência de Avaliação Diagnóstica para o Ciclo Complementar

Eixo	Capacidade
Leitura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar diferentes gêneros textuais, considerando sua função social, seu circuito comunicativo e suas características linguístico-discursivas; 2. Levantar e confirmar hipóteses relativas ao conteúdo de passagens diversas do texto que está sendo lido; 3. Compreender globalmente o texto lido, sendo capaz de identificar o tema central; 4. Localizar informações explícitas no texto; 5. Inferir informações implícitas no texto; 6. Inferir, pelo contexto o sentido das palavras ou expressões; 7. Identificar variedades linguísticas que concorrem para a construção do sentido do texto, reconhecendo as marcas da linguagem coloquial ou da linguagem formal, identificando o locutor ou o interlocutor por meio dessas marcas; 8. Reconhecer a presença de diferentes enunciadores (narrador, personagens, participantes de diálogo, enfim quem assume a voz), nos textos lidos; 9. Distinguir fato de opinião; 10. Identificar efeitos de ironia ou humor em textos variados; 11. Identificar os elementos que constroem a narrativa; 12. Ler com fluência e compreensão diferentes gêneros textuais;
Conhecimentos ortográficos e linguísticos	<ol style="list-style-type: none"> 13. Conhecer os usos das letras maiúsculas e minúsculas; 14. Dominar as regras ortográficas: consoantes homorgânicas, palavras que sofrem interferência da fala, regidas por regras contextuais, sinalização nasal, regras morfológicas, derivação, classes de palavras e flexões verbais; 15. Dominar a escrita ortográfica de palavras de grafia arbitrária (palavras de uso mais comum); 16. Conhecer os usos da pontuação de final de frases e de sinalização de diálogos;
Produção da escrita	<ol style="list-style-type: none"> 17. Produzir textos escritos de gêneros diversos, considerando seu suporte, seu contexto de circulação, sua estrutura, suas características linguísticas discursivas; 18. Produzir resumos pertinentes dos textos lidos, sendo fiel ao tema do texto.

FONTE: Elaborado pela autora através da Matriz Curricular de Língua Portuguesa, versão preliminar da SEE/MG.

De posse das duas matrizes para a elaboração da avaliação diagnóstica de Língua Portuguesa, a equipe pedagógica poderá elaborar sua avaliação. Vale ressaltar que se trata de matrizes de referência para avaliação diagnóstica e que ao planejar não deverão ser utilizadas, pois as mesmas são recortes da matriz curricular. Após aplicação das avaliações diagnósticas e em posse dos resultados das avaliações externas, a escola procederá ao seu planejamento, advertindo que são necessárias análises aprofundadas, tanto dos resultados internos quanto externos.

Surge, então, a importância da coordenação do gestor escolar, pois realizar gestão de resultados representa o interesse da gestão na aprendizagem de seus

alunos(LÜCK, 2009). Lück estabelece uma orientação para o processo de gestão de resultados através de questionamentos básicos:

- Que habilidades os alunos estão aprendendo ou deixando de aprender em cada unidade de ensino, em cada segmento de aprendizagem, em cada turma, com cada professor, em cada turno escolar, na escola como um todo?
- Há diferença de resultados entre alunos pertencentes a grupos diversos, como por exemplo, meninos e meninas, nível socioeconômico das famílias, repetentes ou não, etc.
- Há diferença de resultados, numa mesma série, entre alunos com professores diferentes?
- Há diferença de resultados entre alunos de turnos diferentes?
- O que explicaria essas possíveis diferenças?
- A escola tem superado ou acirrado as diferenças de desempenho associadas a classificações sociodemográficas dos alunos?
- Quão longe de um desempenho ideal estão diferentes grupos de alunos?
- Como se poderia superar essas diferenças?
- Como a escola acompanha e avalia esses resultados e utiliza esses dados sobre desempenho escolar para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino?
- Tem havido variações desses resultados mês a mês, bimestre a bimestre, semestre a semestre, ano a ano, como decorrência de um esforço sistemático (LÜCK, 2009, p.56 e 57)?

É possível identificar através dessas respostas o esforço da escola em superar a não aprendizagem, como também refletir o que pode ser mudado para diminuir a diferença de resultados entre os alunos.

Outro ponto a ser considerado diz respeito ao conhecimento do gestor e de toda sua equipe, sobre os instrumentos de avaliação externa como matriz de referência, construção de itens, escala de proficiência e resultado. Não há como fazer a gestão de resultados educacionais sem tais conhecimentos. Os boletins de resultado, do PROALFA e PROEB, trazem tais conhecimentos, e o gestor tem que promover estes momentos de estudo com seus professores e especialistas.

3.1.1.2 Elaboração do planejamento escolar

Na conclusão da análise da pesquisa de campo, observou-se que o diferencial da Escola Estadual Israel Pinheiro está na forma como é elaborado o seu planejamento, que o mesmo conta com a presença e participação da gestora. O planejamento “é considerado o mais básico, essencial e comum de todas as

dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras” (LÜCK, 2009, p. 33) portanto, deverá seguir algumas regras para não se transformar em um documento de gaveta.

Como o objetivo desse guia é subsidiar a escola em seu planejamento, principalmente quanto às intervenções realizadas, destacam-se alguns pontos fundamentais sobre o planejamento segundo Lück(2009):

- Ações educacionais necessitam de um processo de planejamento competente e apropriado, traduzindo-se em planos e projetos de orientações claras para cada momento das ações;
- Planejamento é um processo contínuo, pois não é possível prever todas as condições na execução das ações;
- Planejar representa definir compromissos, ou seja, não se perdeu tempo no planejar se as boas ideias se converterem em ação;
- Planejamento é uma operação mental de reflexão, envolve identificação, análise, previsão e decisão a respeito do quê, por quê, para quê, como , quando, onde, com quem e para quem deseja-se a ação.

Para que o momento do planejamento aconteça dentro desses pontos fundamentais apresentados acima, faz-se necessário planejar o momento do planejamento da escola. Sabendo que no calendário escolar, das escolas estaduais de Minas Gerais, é separado um momento para o planejamento no início do ano letivo, e que muitas vezes este momento é desperdiçado com findáveis reuniões administrativas ou utilizado para preencher formulários como se fossem planejamentos, sugere-se uma agenda para o dia do planejamento, levando-se em conta que a escola já aplicou a avaliação diagnóstica e tenha os seus resultados organizados.

QUADRO 14
Sugestão de uma Agenda para o Dia do Planejamento na Escola

Momento	Atividades realizadas
Conhecer a realidade da aprendizagem dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os resultados das avaliações diagnósticas e externas da escola; • Levantar a situação real dos alunos, perpassando por todos os anos, e em posse da Resolução 1086/2008, listando os alunos que não consolidaram as capacidades para o ano/ciclo anterior aquele ano letivo, ou seja, apresentam defasagem na aprendizagem; • Fazer os questionamentos básicos, segundo Lück, apresentados no item referente à avaliação diagnóstica.
Planejar as ações da escola frente a realidade apresentada	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar as ações que serão desenvolvidas dentro da sala de aula, levando-se em conta a realidade dos alunos; • Organizar as intervenções para os alunos que apresentam defasagem na aprendizagem; • Propor projetos que serão desenvolvidos durante o ano letivo com o objetivo de sanar futuras defasagens nas aprendizagens dos alunos; • Elaborar instrumentos que garantam continuidade da aprendizagem dos alunos, como exemplo portfólio da evolução da escrita para os alunos do 1º ano e alunos ainda não alfabetizados, fichas para aferir a evolução da leitura para os alunos do 2º e 3º anos, portfólio da produção da escrita dos alunos do 4º e 5º anos.
Planejar o monitoramento e avaliação dos planos e projetos elaborados	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar quando, como e quem serão os responsáveis pelo monitoramento de cada ação planejada; • Definir os momentos de avaliação das ações desenvolvidas;

FONTE: Elaborado pela autora

Mas todo esse esforço, pouco adiantará se o gestor não promover a participação de todos os membros de sua equipe, pois o plano em si não garante a sua efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, e quanto mais estiverem envolvidos, mais se sentirão responsáveis pelos resultados almejados (LÜCK, 2009). Isto é abordado pela gestora da escola pesquisada, ela promove a participação de todos no planejamento fazendo com que todos se sintam responsáveis pelos resultados, sejam bons ou ruins, é responsabilidade do grupo que planejou.

3.1.1.3 Monitoramento e avaliação das ações

Um dos maiores erros dos planos e projetos é não saírem do papel. Muitas vezes a escola faz o planejamento adequadamente, elabora seus planos e projetos, e são engavetados ou ficam somente colados nos cadernos dos docentes. O problema maior está na execução, na hora da ação de colocar em prática o que foi

planejado, quando a escola depara com inúmeros entraves, e muitas vezes não consegue replanejar para que a ação aconteça.

A gestora da escola pesquisada deixa clara a importância do monitoramento das ações planejadas, na entrevista realizada e apresentada no Capítulo 2 deste trabalho. Monitoramento e avaliação são ações que se complementam, tão importantes da gestão escolar, e pouco percebido em muitas escolas.

Entende-se por monitoramento um conjunto de ações organizadas, contínuas e sistemáticas de observação, acompanhamento, registro e análise das ações planejadas com a finalidade de garantir a realização e analisar a eficiência, identificando ações alternativas, ou seja, o replanejamento das ações para adequá-las a demanda escolar (LÜCK, 2009).

Os altos índices de reprovação são indicadores da falta de monitoramento contínuo dos processos pedagógicos (LÜCK, 2009). Sem o monitoramento muitos projetos não saem do papel e práticas inadequadas dentro da sala de aula não são modificados, portanto; uma escola que busca ser eficaz, deve sempre monitorar suas práticas cotidianas.

A avaliação consiste em um conjunto de ações realizadas com o objetivo de verificar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados, é uma prestação de contas dos resultados das ações realizadas e uma forma de identificar, em cada momento da ação, os resultados obtidos (LÜCK, 2009).

O monitoramento e avaliação como processos contínuos de investigação podem ser orientados por questionamentos como os que Lück(2009) apresenta:

- Como são realizadas as ações propostas?
- Que reações provocam?
- É feito o que se propôs?
- No tempo e ocasião propostos?
- Foram despendidos os esforços e talentos necessários?
- As responsabilidades para a efetivação dos resultados foram plenamente assumidos e cumpridos?
- Que alterações ocorreram no decorrer da implementação do plano e por quê?
- O que poderia ter sido feito diferente?
- Foram promovidos os resultados propostos?
- Que outros resultados foram obtidos (LÜCK, 2009, p.47)?

Diante desses questionamentos a equipe gestora tem condições de levantar o que de fato acontece após o planejamento, tornando os planos e projetos, mas exequíveis e eficientes.

A organização de como se procederá ao monitoramento e avaliação faz parte do planejamento. Portanto, o gestor tem que definir junto com a sua equipe como ele será realizado e quais instrumentos utilizarão. Exemplo da Escola Estadual Israel Pinheiro, é a própria gestora, juntamente com a especialista, que faz o monitoramento e a avaliação das ações planejadas, que segundo ela é um momento rico, pois possibilita detectar as dificuldades que o professor possa ter na execução da ação, ou até mesmo uma ação, que embora planejada pela equipe, não se adequou a realidade da escola.

A escola não apresentou instrumentos utilizados no monitoramento e avaliação, e como o objetivo desse guia é servir como apoio na execução de todas as etapas para que um planejamento seja eficaz, fazendo a diferença na vida de seus alunos, foi elaborado um modelo com base nas ações de planejamentos da agenda apresentada. Uma das ações sugeridas são instrumentos de acompanhamento da evolução da escrita e leitura dos alunos, e se uma escola decidir por tais instrumentos, poderá ser construído um instrumento de monitoramento como o apresentado no quadro 15. Criar instrumentos de monitoramento e avaliação só tem sentido se forem utilizados para a sistematização e análise das ações, pois pode ocorrer que estes instrumentos fiquem engavetados, o que ocorre com muitos planos.

QUADRO 15
Modelo de instrumento de monitoramento

ANO/CICLO DA AÇÃO PROPOSTA	AÇÃO PROPOSTA	FREQUÊNCIA E PERÍODO DA AÇÃO	ANÁLISE DO MONITORAMENTO
1º ANO	Portfólio da evolução da escrita	Um teste ¹⁷ de sondagem mensal	
2º ANO	Ficha da evolução da leitura	Aferir leitura mensalmente	
3º ANO	Ficha da evolução da leitura	Aferir leitura mensalmente	
4º ANO	Portfólio com as produções de textos	Uma produção por mês	
5º ANO	Portfólio com as produções de textos	Uma produção por mês	

FONTE: Elaborado pela autora

¹⁷ Teste de sondagem é um ditado composto por quatro palavras (polissílaba, trissílaba, dissílaba e monossílaba) e uma frase (contendo uma das palavras ditadas), sendo do mesmo grupo semântico (animais, frutas, objetos da sala, etc), elaborado por Artur Gomes de Morais.

Mas importante do que saber se o professor executou ou não a proposta planejada, é fazer as análises da evolução ou não do aluno. Exemplo: suponhamos que no teste de sondagem para o 1º ano, no mês de março, em uma turma de 25 alunos, 5 apresentavam nível de escrita¹⁸ tipo garatuja, ou seja, ainda não utilizavam letras para escrever, e no teste de abril os 5 alunos que apresentavam escrita tipo garatuja, passaram a utilizar letras, e 3 foram classificados como silábicos demonstrando que houve evolução desses alunos em um mês. Ou ainda, que em outra turma, todos já estavam silábicos, no mês de março, e ao aplicar o teste de sondagem no mês seguinte, nenhum dos alunos apresentou resultado diferente. Uma análise, que a gestão da escola, só poderá fazer mediante o monitoramento e avaliação da aprendizagem dos alunos, é que a turma que apresentava o resultado melhor no mês de março não evoluiu. É preciso levantar as causas que contribuíram para a não evolução deste resultado, e ajustar o planejamento para garantir a continuidade de aprendizagem dos alunos.

Não é função do monitoramento e avaliação, de forma alguma, ser utilizado como forma de constrangimento ao docente e ou aluno, a função principal é acompanhar como as ações estão sendo executados e se estão sendo eficientes, ou seja, se há “boa articulação, entre as ações promovidas, do bom uso do tempo, dos recursos e da adequada mobilização e ritmo de emprego das competências humanas na promoção da aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 47).

Criar boas estratégias de monitoramento e avaliação é tão importante como ter um bom planejamento, pois faz com que, o que foi planejado no coletivo da escola, realmente aconteça na sala de aula de forma eficiente, garantindo a todos os alunos a evolução de suas competências.

3.1.1.4 Replanejamento das ações

Um planejamento participativo, que é monitorado e avaliado durante a sua execução, vem garantido a Escola Estadual Israel Pinheiro a evolução em seus resultados, não somente pela importância de tais ações, mas principalmente pelo

¹⁸ Os níveis de escrita são tentativas que a criança utiliza-se para produzir sua escrita, segundo os estudos sobre a Psicogênese da Língua Escrita de Emília Ferrero são quatro os níveis: pré-silábico (podendo o aluno escrever com garatuja ou letras desconexas), silábico (quando o aluno utiliza uma letra para cada sílaba da palavra, podendo ser com ou sem valor sonoro) silábico-alfabético (quando o aluno utiliza, na mesma palavra, ora uma letra para representar a sílaba, ora sílaba completa) e por fim, alfabético (o aluno utiliza-se de sílabas para escrever a palavra, mas não significa que já domina as convenções ortográficas).

replanejamento pontual que vem sendo feito. Nas palavras da gestora, após o monitoramento e avaliação “se o aluno não está aprendendo, a intervenção que está sendo feita não está surtindo efeito [...] vamos rever o planejamento” (GESTORA, 2012), neste momento é hora de replanejar as ações da escola.

Os resultados obtidos com o monitoramento e avaliação deverão ser utilizados na reformulação de ações, planos e projetos, elemento que muitas escolas não vêm realizando. E por mais que pareça ser uma ação exaustiva, é um momento crucial que vem fazendo a diferença nas escolas eficazes.

Faz-se necessário que este momento também seja planejado com toda a equipe da escola, através da reflexão do que realmente não está dando certo, o porquê não está surtindo o efeito esperado, e ainda mais, qual o momento em que não está sendo eficiente. Diante desses questionamentos, não raro, é a descoberta que os motivos da não eficiência de um plano ou projeto, está em pequenos detalhes, que se planejados corretamente, irá garantir o resultado almejado.

Como instrumento para o replanejamento das ações da escola, foi construído um quadro de exemplo, que se bem utilizado poderá ajudar as escolas a identificar os pontos de estrangulamentos que necessitam realmente de serem replanejados. O exemplo demonstrado é um dos mais comuns percebidos na não eficiência dos planos de intervenção, observados pelas equipes de monitoramento do PIP/ATC da SRE de Governador Valadares.

Um exemplo encontrado na maioria dos projetos das escolas é a intervenção aos alunos com defasagem de aprendizagem pelos professores eventuais. Para exemplificar observe a situação descrita: partindo da avaliação diagnóstica em que uma turma de intervenção tenha 5 alunos do 4º ano, ainda sem fluência de leitura, e que após um mês de intervenção estes alunos continuam sem fluência, pode-se descrever no modelo do quadro 16 como vem ocorrendo tal intervenção.

QUADRO 16
Modelo de Monitoramento, Avaliação e Replanejamento

MOMENTOS DE OBSERVAÇÃO	OBSERVAÇÕES	REPLANEJAMENTO DAS AÇÕES
Diagnóstico inicial dos alunos	Cinco alunos do 4º ano sem fluência de leitura o que vem comprometendo sua evolução nas outras capacidades do eixo da leitura.	Agrupar os cinco alunos do 4º ano sem fluência de leitura com a professora da biblioteca, que reorganizará seu horário de atividades na biblioteca de forma que garanta o trabalho de intervenção diariamente.
Ações da intervenção	Estes alunos serão agrupados, por uma hora diária, com a professora eventual, para o trabalho com leitura.	
Situação observada no monitoramento e avaliação dos alunos	Decorrido um mês estes alunos continuam sem a fluência de leitura, ou seja, não evoluíram.	
Motivos que interferiram nos resultados	A professora eventual neste mês conseguiu somente executar a intervenção por 3 dias, pois houve encontro na SRE para alguns professores, licença de saúde e ainda uma das professoras casou-se, motivos que a fez ficar na sala de aula por longos períodos o que não possibilitou o trabalho com os alunos	
Conclusões do monitoramento e avaliação	A professora eventual não pode executar a ação devido ao desempenho de sua função na escola, que é substituir os professores em suas faltas.	

FONTE: Elaborado pela autora mediante a experiência em monitoramento do PIP nas escolas.

Através da reflexão coletiva da equipe pedagógica da escola, percebeu-se que contar com a professora eventual para intervenções diárias pode não ser efetivo, uma vez que o papel da eventual na escola é substituir o professor faltoso. Este momento de replanejar completa o de monitorar e avaliar, pois não há sentido em identificar algo que não está dando certo e continuar com a mesma ação.

3.2 Apresentação do Guia de Planejamento de Intervenção ao Gestores das Escolas de Anos Iniciais da SRE de Governador Valadares

Qualquer plano não tem razão de existir se ficar somente no papel, e diante da realidade de Governador Valadares, no qual o resultado demonstra uma descontinuidade na aprendizagem dos alunos, pretende-se com este Plano de Ação Pedagógica, garantir a continuidade na aprendizagem, tornando-se as escolas mais eficazes em seu fazer pedagógico. Para que o Guia de Planejamento de Intervenção

saia do papel e se transforme em uma ação concreta, ao ponto de modificar a prática pedagógica das escolas, sobretudo quanto aos seus planejamentos e acompanhamento dos mesmos, faz-se necessário que a apresentação, seja também eficiente.

Será utilizada como estratégia de apresentação do guia, uma reunião com os gestores, para que os mesmos conheçam o diferencial da Escola Estadual Israel Pinheiro, como os momentos de um planejamento eficiente. Além da reunião, todo o trabalho com o guia será apresentado aos analistas educacionais do PIP/ATC para que os mesmos, ao monitorarem as práticas pedagógicas das escolas, possam contribuir com os passos apresentado no guia.

O Guia de Planejamento de Intervenção estruturado para os gestores compõe o apêndice desse trabalho, dentro das normas do que venha a ser um guia e as devidas orientações aos gestores.

O trabalho com o guia inicia-se com ano letivo, portanto sua apresentação aos gestores se fará no final do mês de novembro, para haja tempo de providenciar as ações referentes a avaliação diagnóstica dos anos iniciais e outros materiais necessários para o momento do planejamento. Abaixo no quadro 17 apresenta-se o cronograma da ação para o ano de 2013:

QUADRO 17
Cronograma do desenvolvimento da utilização do guia de planejamento da intervenção

PERÍODO	AÇÃO DESENVOLVIDA	RESPONSÁVEL
1. Outubro/novembro de 2012	Impressão do guia e organização da reunião com os gestores	Autora deste trabalho e equipe da SRE
2. Novembro de 2012	Apresentação do guia aos gestores das escolas de anos iniciais da SRE de Governador Valadares	Autora deste trabalho
3. Fevereiro de 2013	Apresentação do guia aos analistas educacionais do PIP/ATC da SRE de Governador Valadares,	Autora deste trabalho
4. Fevereiro de 2013	Elaboração e aplicação da avaliação diagnóstica, reunião de planejamento anual da escola.	Gestor da escola
5. Março de 2013	Monitoramento da primeira etapa do planejamento pela SRE de Governador Valadares	Analista do PIP/ATC da escola
6. Março a novembro de 2013	Execução das outras etapas do planejamento, ou seja, monitoramento das ações, avaliação dos resultados e quando necessário replanejar as ações	Equipe pedagógica da escola juntamente com o suporte do analistas educacionais do PIP/ATC.

FONTE: Elaborado pela autora

Serão utilizados os recursos financeiros e humanos da própria SRE de Governador Valadares na execução das ações desenvolvidas. Primeiramente, para o desenvolvimento deste trabalho será necessária a impressão dos Guias de Planejamento das Intervenções para os gestores e analistas educacionais. Para a reunião com os gestores, faz-se necessário ter diária e transporte para os gestores das 43 escolas fora do município de Governador Valadares. Quanto ao monitoramento dos analistas das ações do guia, não será necessária alocação de recurso, pois os mesmos já vão as escolas para os monitoramentos. No quadro 18 tem-se um modelo de planilha para a alocação de recursos, que momento oportuno, será repassado para o setor financeiro da SRE de Governador Valadares, com os valores atuais.

QUADRO 18

Modelo de planilha de custo para a execução do plano de ação educacional

Diária para os gestores de escolas fora da sede	Transporte para os gestores fora da sede	Lanche para o evento	Materiais utilizados no evento (impressão do guia de planejamento)	Total de recursos

FONTE: Elaborado pela autora

3.3 Avaliação dos resultados pretendidos

A SEE de Minas Gerais vem desenvolvendo vários materiais e capacitações para auxiliarem as escolas na obtenção de bons resultados, podem ser citados: o Guia do Diretor, Guia do Especialista, Guia do Professor Alfabetizador, Cadernos de Boas Práticas dos Gestores, Especialista e Professor Alfabetizador. Levando-se em conta que muitos desses materiais vêm auxiliando as escolas na obtenção de bons resultados, principalmente na alfabetização, mas que ainda não vem surtindo o efeito esperado no Ciclo Complementar, o que se busca neste guia não é ter mais um material, mas subsidiar a escola em seu planejamento com o objetivo de fazer a diferença em todos os anos iniciais.

Para que este guia não seja mais um que poderá ficar engavetado, é importante o monitoramento sistematizado pelos analistas da SRE de Governador

Valadares. Este monitoramento, que já é atribuição do cargo de analista do PIP/ATC, deverá levar à escola refletir sobre seus planos e projetos, auxiliando-as no replanejamento de suas ações.

O que vai demonstrar que o planejamento realmente foi efetivo será a evolução do desempenho de seus alunos. O nível de desempenho inicial do aluno será aferido pela avaliação diagnóstica inicial, e a evolução da aprendizagem deverá ser observada através da comparação entre o resultado inicial e de outras avaliações durante o processo de ensino-aprendizagem. Esta avaliação da evolução do aluno faz parte do planejamento da escola, como também da equipe de Analistas do PIP/ATC da SRE de Governador Valadares, que já possui em sua prática avaliar em períodos determinados os anos iniciais.

3.4 Considerações finais

Ao longo desse Plano de Ação Educacional, foi possível observar uma escola que faz a diferença com ações simples como enturmação temporária dos alunos por nível de desempenho e projetos de incentivo a leitura, planejadas de forma coletiva, monitoradas e avaliadas durante a execução. Percebeu-se também que há o envolvimento de todos os atores nesse planejamento, sendo, portanto todos responsáveis pelo resultado, não restringindo somente aos docentes dos anos/ciclo da intervenção executada.

Tendo como objetivo principal desta dissertação, compreender o que faz uma escola ser eficaz em dois momentos de avaliação, para propor ações que garantam que outras escolas também sejam eficazes, propôs-se um Guia de Planejamento de intervenção construído através do que foi observado na pesquisa de campo da escola, ou seja, a forma como planeja suas intervenções e monitora. Tal guia foi planejado como um auxílio para os gestores das escolas estaduais de anos iniciais do Ensino Fundamental da jurisdição de Governador Valadares, na elaboração de seus planos e projetos.

O que se pretende ao orientar os gestores escolares na elaboração de seus planos de intervenção, é que as escolas garantam a evolução nas habilidades de leitura. O quadro geral dos resultados do PROALFA demonstra que os alunos já estão alfabetizados, e quando avaliados no PROEB no 5º ano de Língua Portuguesa

a maioria dos alunos ficam abaixo do nível recomendado, demonstrando que ainda não consolidaram as habilidades de leitura, sendo a Escola Estadual Israel Pinheiro um exemplo de condução diferente do processo.

A falta de continuidade na evolução da aprendizagem, apresentado na diferença dos resultados em duas avaliações, é um campo ainda a ser explorado. Se, a alfabetização dos alunos de 8 anos já está em vias de concretizar em Minas Gerais, faz-se necessário pesquisar o que vem faltando às escolas mineiras para garantir a continuidade da aprendizagem de leitura, fazendo com que os alunos ao iniciar os anos finais do ensino fundamental tenha competência suficiente para ter sucesso no último ciclo.

Por ora, analisou-se o que fez uma escola para garantir essa continuidade, sugerindo as demais escolas da jurisdição de Governador Valadares uma forma de planejar suas intervenções. Mas ainda há muito que se pesquisar neste campo da falta de continuidade na aprendizagem dos alunos, se a alfabetização dos alunos 8 anos de idade está em vias de concretização, por que não é garantido a continuidade das competências de Língua Portuguesa até o final dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Maria Teresa Gonzaga e SOARES, José Francisco (2007). “**As Pesquisas sobre o efeito das escolas:** contribuições metodológicas para a sociologia da Educação”, in, Sociedade e Estado, Brasília, v. 22, no. 2, pp. 435-473 (disponível em internet).
- ALVES, Maria Teresa Gonzaga. **Efeito-Escola e Fatores Associados ao Progresso Acadêmico dos Alunos entre o Início da 5ª Série e o fim da 6ª Série do Ensino Fundamental:** Um Estudo Longitudinal em Escolas Públicas no Município de Belo Horizonte – MG. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. UFMG, 2006.
- BRASIL, **Constituição Federal.** Brasília, 1988.
- BROOKE, Nigel *et al.* **Pesquisa em Eficácia Escolar:** origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- DIAS, Cláudia Augusto. **Grupo focal:** técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação & Sociedade: estudos, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 1-12, Maio, 2000.
- DUARTE, Rosália *et al.* **Entrevistas em pesquisa qualitativa.** Educar em Revista. Paraná, núm 24, pp. 213-225, Universidade Federal do Paraná, 2004.
- GREMAUD, Amaury Patrick *et al.* Minas Gerais, **Avaliação Continuada: Apropriação e Utilização dos Resultados.** Juiz de Fora: FADEPE, 2009.
- GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário.** Laboratório de Psicologia Ambiental. Série: Planejamento de Pesquisa em Ciência Social, nº1, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2003
- LIMA, Elvira Souza. **Desenvolvimento e Aprendizagem na Escola:** aspectos culturais, neurológicos e psicológicos. Editora Sobradinho. São Paulo, 2002.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Coleção Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização:** Caderno 2 Alfabetizando. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Educação. Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Belo Horizonte, 2003.
- MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Fatores Contextuais:** SIMAVE PROEB/2009. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAED, 2010.
- MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Coleção SIMAVE:** SIMAVE 2010, Vol. 1. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAED, 2011.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Boletim Pedagógico da Escola**. SIMAVE/PROEB – 2010, Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAED, 2011.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Resolução 1086, 16 de abril de 2008**. Belo Horizonte, 2008.

RIBEIRO, Sérgio Costa. **A Pedagogia da Repetência**. Estudos Avançados, nº 12, Artigo 5. São Paulo, 1991.

SANTOS, José Alcides Figueiredo. **Introdução a Análise de Dados**. Juiz de Fora, 2010. Disponível
http://www.ppgp.caedufjf.net/moodledata/53/metodologia/met_007.pdf acessado em 20 de setembro de 2012.

SOARES, José Francisco. **Escola Eficaz**: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) Belo Horizonte, maio de 2002.

APÊNDICE 1: ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A GESTORA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO

DATA: ___/___/___

ATOR: Gestor Escolar

BLOCO 1: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL/CONFIRGURAÇÃO DA GESTÃO

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a formação do gestor, bem como sua trajetória profissional, finalizando com questões que objetivam configurar o perfil do gestor (a partir do olhar do gestor).

- 1- Qual a sua formação?
- 2 - Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos.
- 3 - Quando iniciou no cargo de gestora desta instituição? Participou de algum processo de seleção?
- 4 - Como era o contexto na instituição quando iniciou sua gestão?
- 5 - Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupa?
- 6 - Fale-me um pouco de sua gestão do cotidiano escolar, suas funções como gestora, destacando quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola.

BLOCO 2: O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA ALFABETIZAÇÃO / PROALFA E O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA.

Este segundo bloco tem como objetivo colher informações sobre o conhecimento da gestora sobre o PROALFA e PROEB, bem como as ações realizadas para apropriação de resultados das avaliações pela escola, e o planejamento de suas intervenções frente ao resultado apresentado. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da escola nos últimos anos e o efeito do resultado no PROALFA frente ao PROEB.

Antes de iniciar a entrevista farei uma breve apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010.

Tabela 1: Evolução dos resultados da Escola Estadual Israel Pinheiro

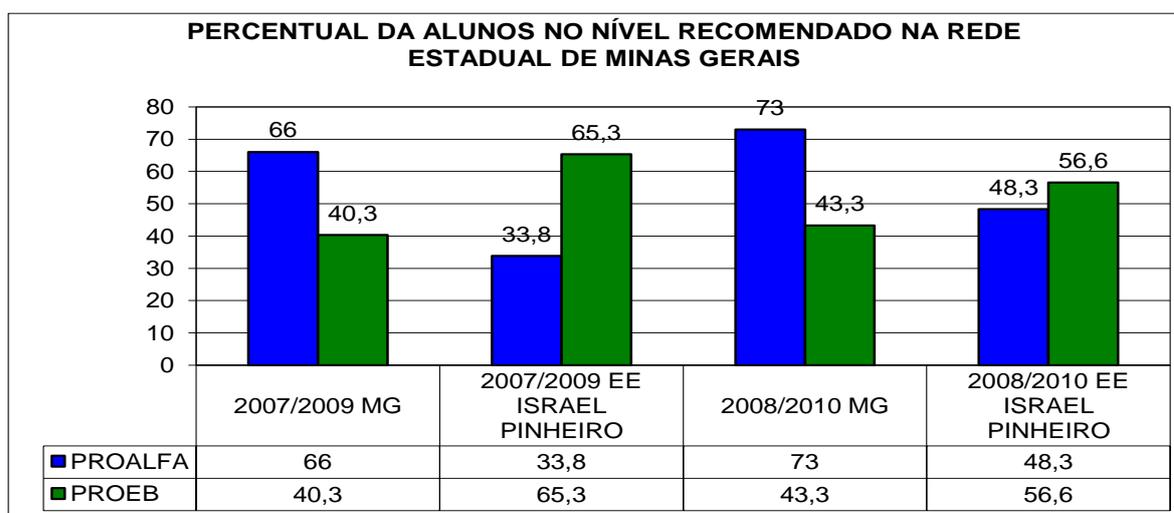
Escola	2008	2009	2010	2011
Proficiência Média	495	521,9	577,9	607,2
Desempenho Baixo (%)	24	15	6,4	1,2
Desempenho Intermediário (%)	28	26	3,2	3,7
Desempenho Recomendável (%)	48	59	90,4	95,1
Participação (%)	70	88	88,8	96,5

Fonte: Boletins de Resultados SRE de Governador Valadares anos 2008, 2009 e 2010.

Esta escola tem demonstrado um aumento gradativo da proficiência média saindo do que consideramos nível intermediário em 2009 com 495 pontos de proficiência para um nível recomendável, com 607,2 pontos de proficiência em 2011.

Em se tratando da distribuição de alunos por nível de desempenho, a escola saiu de 48% em 2008 para 95,1% em 2010. O mesmo aconteceu com o percentual de alunos de baixo desempenho que em 2008 eram 24%, caindo para 1,2% em 2011.

Analisar com a gestora o gráfico comparativo entre as duas avaliações da sua escola e da rede estadual de Minas Gerais



Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados do SIMAVE de 2006 a 2010

1 – O que esses resultados indicam para sua escola?

2 – Como esse resultado chega a sua escola? Existe algum instrumento de divulgação?

3 – **Os alfabetizadores tem acesso aos dados produzidos pelas avaliações externas?** (Caso a resposta seja afirmativa) **De que forma?**

4 – Existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?

5 – **Você acredita** que os resultados provocam algum tipo de mudança didático-pedagógica na prática docente? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.

6 – (Caso ocorra mudanças) De que maneira essas mudanças são observadas por você?

7 – Esses resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.

8 – Os resultados são apresentados para comunidade? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?

9 – Como é sua participação enquanto gestor nesse processo?

10 - Gostaria que me falasse se encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?

11 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação acerca do tema dessa entrevista?

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR/ESPECIALISTA
1º E 2º CICLOS DO ENSINO FUNDAMENTAL DA E.E. ISRAEL PINHEIRO

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

IDENTIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL:

Nível de escolaridade:

- () Ensino Médio completo - Magistério.
- () Superior completo – Curso: _____
- () Especialização – Área: _____
- () Mestrado - Área: _____
- () Doutorado - Área: _____

Experiência Profissional como docente:

- () até 5 anos
- () de 6 a 10 anos
- () de 10 a 15 anos
- () mais de 15 anos

Experiência Profissional na E.E. Israel Pinheiro:

- () até 5 anos
- () de 6 a 10 anos
- () de 10 a 15 anos
- () mais de 15 anos

Ano de escolaridade ou função que atua em 2012 na E.E. Israel Pinheiro:

- () 1º ano
- () 2º ano
- () 3º ano
- () 4º ano
- () 5º ano
- () eventual
- () Professora para o Uso da Biblioteca
- () Especialista da Educação Básica

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

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

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

Fonte: questionário elaborado pela autora a partir do texto **Dimensões da gestão escolar e suas competências, 2009.**

APÊNDICE 3: GUIA DE PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES
DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA - DIVEP

GUIA DE PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO



PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA
ALFABETIZAÇÃO NO TEMPO CERTO
PIP/ATC

Prezado(a) Gestor(a) Escolar

Em Minas Gerais, desde 2006, a alfabetização é avaliada por meio do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), programa que pertence ao Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE). Os resultados vêm demonstrando que o desafio de alfabetizar os alunos até os 8 anos já está em vias de concretização, tendo evoluído de um resultado de 48,7% de alunos alfabetizados em 2006 para 88,9% em 2011.

Em meio a análises mais aprofundadas sobre a evolução de Minas Gerais na alfabetização, notou-se um desafio, uma vez que, o resultado do PROALFA vem demonstrando que os alunos já estão alfabetizados no 3º ano, isto deveria refletir nos resultados desses alunos no 5º ano em Língua Portuguesa no Programa de Avaliação da Educação Básica (PROEB). As análises conjuntas dos dois resultados demonstram que apesar, dos alunos estarem alfabetizados no 3º ano, eles não vêm ampliando suas habilidades de leitura desejadas para o 5º ano. Portanto, a diferença desses resultados, no PROALFA e PROEB no 5º ano Língua Portuguesa, tornou-se o objetivo de um trabalho de dissertação.

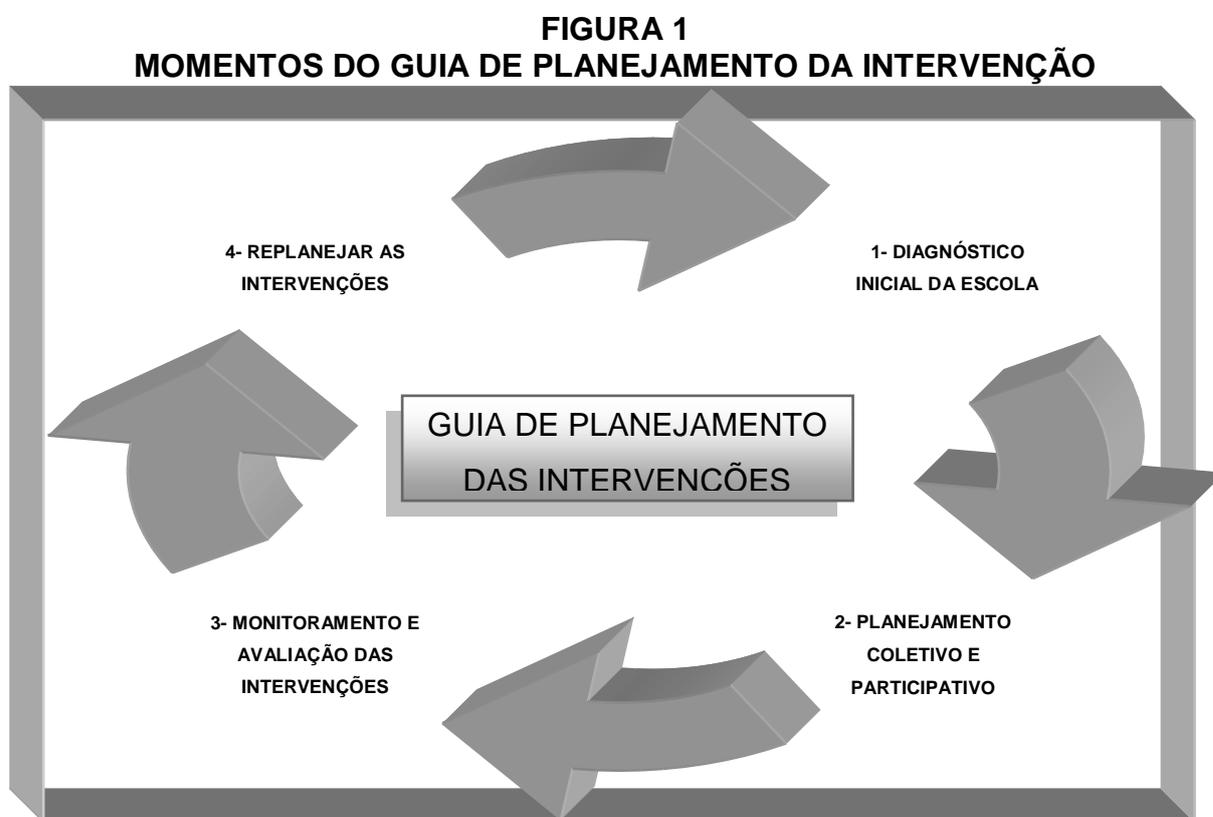
A diferença é percebida nos resultados da Rede Estadual de Minas Gerais e da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, como também na maioria das escolas da jurisdição, o que nos levou a pesquisar se haveria algum resultado diferente do observado no geral. Após análise, dos dois resultados, nas 86 escolas estaduais da jurisdição, selecionou-se uma escola, que apesar de resultados baixos na alfabetização nos anos de 2007 e 2008 no PROALFA, conseguiu ter resultados mais elevados no 5º ano em 2009 e 2010, quando estes alunos foram avaliados no PROEB.

Isto nos leva a seguinte questão: O que faz uma escola obter resultados diferentes das demais, ou, ainda o que faz uma escola apresentar uma evolução não apresentada em uma rede ou uma regional? Portanto, entender o que há de diferente em sua gestão escolar, tornando-a uma escola eficaz, demonstrado na diferença de seus resultados, não percebido pela maioria das outras escolas, foi o objetivo desta pesquisa.

Mediante a pesquisa de campo, descobriu-se que o sucesso da continuidade do resultado da escola selecionada se dá mediante a um conjunto de fatores, dentre os quais se destaca a forma como planeja, monitora, avalia e replaneja suas

intervenções. Interessante observar, que são ações que se encontram nas legislações e programas da Secretaria Estadual de Educação para os anos iniciais, e que a escola põe em prática. Pensou-se então, propor um guia de planejamento, como forma de subsidiá-los em seus planejamentos, para que os mesmos sejam eficientes, garantindo a continuidade dos resultados para além da alfabetização.

O Guia de Planejamento da Intervenção será um passo a passo para que as escolas estruturem seus planejamentos, atendendo às suas demandas subjetivas, com o objetivo de colaborar para a elaboração de uma intervenção eficiente. O guia será dividido em quatro momentos, conforme apresentado na figura 1:



FONTE: Figura elaborada pela autora

O primeiro momento diz respeito ao diagnóstico inicial da escola, buscando através da apropriação dos resultados das avaliações externas e internas, a fim de identificar a real situação dos anos iniciais da escola, principalmente do 4º e 5º ano. Posteriormente busca-se orientar quanto ao planejamento coletivo e participativo de toda a equipe da escola na elaboração de intervenções exequíveis e pontuais. Em seguida o guia orientará quanto ao monitoramento e avaliação das intervenções, e por último o momento de replanejar o que não vem atingindo os objetivos almejados.

1. APRESENTANDO O GUIA DE PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA

O que se pretende é propor um guia de planejamento de intervenção, ou seja, um passo a passo, que os orientem na elaboração de seus planejamentos, de forma que a escola faça a diferença na vida de seus alunos. Com isso não se pretende trilhar um caminho de intervenção para todos, pois isso não levaria em consideração as particularidades e a diversidade que há nas escolas.

Epistemologicamente intervir significa ingerir-se, visando influir no seu desenvolvimento, interferir, interceder (HOUAISS, 2009). Ou seja

Quando um professor propõe uma tarefa em sala de aula, formula um projeto, discute um assunto com seus alunos, ele não está meramente dando aula, cumprindo um currículo. Ele está intervindo nos processos de desenvolvimento que estão em progresso em cada um de seus alunos. Desta forma, sua ação tem inúmeras consequências que não são visíveis nem imediatamente tangíveis, extrapolando a mera transmissão e recepção de informação (LIMA, 2002, p. 27).

Portanto, o que se busca na intervenção pedagógica é ir além da transmissão e recepção de conhecimento, é uma forma de interferir na aprendizagem dos alunos, e isso se dá mediante a interação entre professor/aluno/conhecimento. Tanto na literatura internacional como a nacional destacam a importância crucial da intervenção do professor para a aprendizagem do aluno (SOARES, 2007) , e

Assim, qualquer intervenção escolar que tenha o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos passa necessariamente por mudanças concretas no grau de satisfação e comprometimento com a escola e da capacidade técnica de implementação do projeto pedagógico pelo professor (SOARES, 2007, p. 36).

Faz-se necessário que os professores tenham um grau de satisfação e compromisso com a escola e que busquem capacidade técnica para intervir na aprendizagem dos alunos. A intervenção do professor é uma forma de garantir que os objetivos propostos para o ano/ciclo sejam alcançados.

Diante da pesquisa de campo, fica claro que a intervenção da escola pesquisada, é planejada, avaliada e replanejada, demonstrando que não basta somente ter a intenção de intervir, mas também tem que se pensar em qual a melhor

intervenção, se está surtindo o efeito esperado, e caso negativo, deve-se buscar outras formas de intervir.

O propósito desse guia seria, além de auxiliar as escolas no planejamento das intervenções no início do ano letivo, fazer com que as escolas busquem uma cultura de planejamento coletivo e de responsabilidade com seus alunos. A proposta, então partiria de um momento de apropriação dos resultados de avaliações externas e diagnósticas, e não restringiria somente aos alunos ainda não alfabetizados, mas a escola como um todo.

O guia será dividido em quatro momentos:

- 1- Busca pelo diagnóstico da escola, através da aplicação de uma avaliação diagnóstica para cada ano dos anos iniciais do ensino fundamental, juntamente com análises mais aprofundadas do resultado das avaliações externas da escola;
- 2- Momento de planejar as intervenções, dentro da realidade e possibilidade de cada escola. Com a participação de toda a equipe pedagógica da escola, não excluindo a participação do gestor, peça fundamental na garantia de que realmente as intervenções aconteçam;
- 3- Execução das intervenções, com monitoria e avaliação dos resultados das ações, como a participação ativa da gestão pedagógica da escola, e quando necessário, o replanejamento das ações;
- 4- E por último, quando necessário, o replanejamento das ações.

Em todos os momentos, a presença da gestão da escola faz-se necessária, uma vez que os dados comprovam que, onde há presença do gestor, apoiando o professor e especialista, os resultados de fracasso tendem a diminuir (BROOKE, *et al*, 2007), portanto, uma escola eficaz, se faz com um gestor presente em todos os segmentos da escola.

1.1 Diagnóstico da Escola

Planejar é um ato de reflexão, que envolve operações mentais de identificação, análise, previsão e decisão do quê, por quê, para quê, como e para quem se quer promover ação (LÜCK, 2009). Portanto, para essa análise reflexiva

faz-se necessário que a escola levante dados, subsidiando assim o planejamento. Através do diagnóstico da escola que “é coletar dados relevantes, através de instrumentos que expressem o estado de aprendizagem do aluno” (MINAS GERAIS, 2004, p.10) é possível identificar o que é necessário conter no planejamento, pois parte da realidade de aprendizagem dos alunos.

A avaliação diagnóstica inicial já é uma cultura nos anos iniciais do ensino fundamental da SRE de Governador Valadares, o que ainda falta é a análise mais detalhada desses resultados para que ao planejar, seja contemplado a realidade dos alunos.

Como suporte para o Ciclo da Alfabetização (1º ao 3º ano) tem-se em Língua Portuguesa como matriz de referência para a avaliação diagnóstica as 18 capacidades apresentadas no Caderno 5 de **Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização** da SEE de Minas Gerais¹⁹ s elaborados pelo CEALE²⁰. As 18 capacidade são divididas em 3 eixos das capacidades linguísticas da Língua Portuguesa, sendo: aquisição do sistema de escrita; leitura e domínio da escrita e da produção de textos. O quadro 1 apresenta as capacidades dentro de cada eixo:

¹⁹ O Caderno 5 faz parte da coleção **Orientações para a Organização do Ciclo Inicial da Alfabetização**, elaborados pela Secretaria de Educação de Minas Gerais como estratégia de preparação dos professores para atuarem no ensino fundamental que, a partir de 2004, passou a ter a duração de nove anos.

²⁰ Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

QUADRO 1
Matriz de Referência para Avaliação Diagnóstica do Ciclo da Alfabetização

Eixo	Capacidade
Aquisição do sistema de escrita	1. Compreender as diferenças existentes entre os sinais do sistema de escrita e outras formas gráficas e sistemas de representação; 2. Conhecer o alfabeto e os diferentes tipos de letras; 3. Dominar convenções gráficas: orientação da escrita, alinhamento e segmentação; 4. Reconhecer palavras e unidades fonológicas ou segmentos sonoros como rimas, sílabas e aliterações; 5. Dominar a natureza alfabética do sistema de escrita; 6. Dominar relações entre grafemas e fonemas, sobretudo aquelas relações que são regulares;
Leitura	7. Ler e compreender palavras compostas por sílabas canônicas e não canônicas; 8. Ler e compreender frases; 9. Compreender globalmente o texto lido, identificando o assunto principal; 10. Identificar diferenças entre gêneros textuais e localizar informações em textos de diferentes gêneros; 11. Inferir informação; 12. Formular hipóteses sobre o conteúdo do texto; 13. Ler com maior ou menor fluência;
Domínio da escrita e produção de textos	14. Escrever palavras de cor; 15. Escrever palavras com grafia desconhecida; 16. Escrever sentenças; 17. Recontar narrativas lidas pelo professor; 18. Redigir textos curtos e adequados: ao gênero, objetivo, destinatário, convenções gráficas apropriadas e convenções ortográficas.

FONTE: Quadro elaborado pela autora a partir da matriz de referência da avaliação diagnóstica Caderno 5 CEALE

Portanto, para a avaliação diagnóstica do Ciclo da Alfabetização já existe uma matriz de referência. Mas quanto ao Ciclo Complementar? O que avaliar em uma avaliação diagnóstica? Muitas escolas vêm utilizando como matriz de referência para a avaliação diagnóstica do Ciclo Complementar a matriz do PROEB, o que prejudica o diagnóstico uma vez que esta somente contempla o eixo da leitura, portanto há

que se pensar em um diagnóstico mais consistente, contemplando o que realmente é possível avaliar em uma avaliação escrita.

A Resolução 1086/2008 traz em seu texto o que deve ser consolidado ao final de cada ano/ciclo, portanto, ao se pensar em diagnóstico, é importante ater-se aos objetivos propostos para cada ano/ciclo. Em seu Art. 7º a Resolução 1086/2008 traz o que se espera para cada ano do Ciclo Complementar, a saber

O Ciclo Complementar, a que terão ingresso os alunos que já adquiriram as habilidades de ler e escrever, terá suas atividades pedagógicas organizadas de modo a assegurar que todos os alunos, ao final de cada ano, sejam capazes de

I- 4º Ano:

- a) produzir textos adequados a diferentes objetivos, destinatário e contexto;
- b) utilizar princípios e regras ortográficas e conhecer as exceções;
- c) utilizar as diferentes fontes de leitura para obter informações adequadas a diferentes objetivos e interesses;
- d) selecionar textos literários segundo seus interesses.

II- 5º Ano:

- a) produzir, com autonomia, textos com coerência de ideias, correção ortográfica e gramatical;
- b) ler compreendendo o conteúdo dos textos, sejam eles informativos, literários, de comunicação ou outros gêneros (MINAS GERAIS, 2008).

Portanto, cabe à escola construir sua matriz de avaliação diagnóstica para o Ciclo Complementar, a partir da resolução e a Matriz Curricular para o Ciclo Complementar, que ainda está em versão preliminar, mas é a base do planejamento das escolas estaduais de Minas Gerais, principalmente para o Ciclo Complementar.

A Matriz Curricular de Língua Portuguesa para o Ciclo Complementar, contém as capacidades linguísticas divididas em cinco eixos: compreensão e valorização da cultura escrita; leitura; conhecimentos ortográficos e linguísticos; produção de escrita e oralidade. Pensando-se em uma avaliação diagnóstica escrita, e sabendo que há eixos, importantes de serem trabalhados, mas que não tem como ser avaliados em uma avaliação escrita, pode-se elaborar uma matriz de referência para a avaliação do Ciclo Complementar com os seguintes eixos: leitura; conhecimentos ortográficos e linguísticos e produção de texto escrito. O Quadro 2 traz um exemplo de uma matriz de referência para o Ciclo Complementar, que poderá ser utilizado pela escola na elaboração da avaliação diagnóstica para este ciclo:

QUADRO 2
Modelo de uma Matriz de Referência de Avaliação Diagnóstica para o Ciclo Complementar

Eixo	Capacidade
Leitura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar diferentes gêneros textuais, considerando sua função social, seu circuito comunicativo e suas características linguístico-discursivas; 2. Levantar e confirmar hipóteses relativas ao conteúdo de passagens diversas do texto que está sendo lido; 3. Compreender globalmente o texto lido, sendo capaz de identificar o tema central; 4. Localizar informações explícitas no texto; 5. Inferir informações implícitas no texto; 6. Inferir, pelo contexto o sentido das palavras ou expressões; 7. Identificar variedades linguísticas que concorrem para a construção do sentido do texto, reconhecendo as marcas da linguagem coloquial ou da linguagem formal, identificando o locutor ou o interlocutor por meio dessas marcas; 8. Reconhecer a presença de diferentes enunciadores (narrador, personagens, participantes de diálogo, enfim quem assume a voz), nos textos lidos; 9. Distinguir fato de opinião; 10. Identificar efeitos de ironia ou humor em textos variados; 11. Identificar os elementos que constroem a narrativa; 12. Ler com fluência e compreensão diferentes gêneros textuais;
Conhecimentos ortográficos e linguísticos	<ol style="list-style-type: none"> 13. Conhecer os usos das letras maiúsculas e minúsculas; 14. Dominar as regras ortográficas: consoantes homorgânicas, palavras que sofrem interferência da fala, regidas por regras contextuais, sinalização nasal, regras morfológicas, derivação, classes de palavras e flexões verbais; 15. Dominar a escrita ortográfica de palavras de grafia arbitrária (palavras de uso mais comum); 16. Conhecer os usos da pontuação de final de frases e de sinalização de diálogos;
Produção da escrita	<ol style="list-style-type: none"> 17. Produzir textos escritos de gêneros diversos, considerando seu suporte, seu contexto de circulação, sua estrutura, suas características linguísticas discursivas; 18. Produzir resumos pertinentes dos textos lidos, sendo fiel ao tema do texto.

FONTE: Elaborado pela autora a partir da Matriz Curricular de Língua Portuguesa, versão preliminar da SEE/MG

Em posse das duas matrizes para a elaboração da avaliação diagnóstica, a equipe pedagógica poderá elaborar sua avaliação. Vale ressaltar que se trata de

matrizes de referência para avaliação diagnóstica e, que ao planejar não deverão ser utilizadas, pois as mesmas são recortes da matriz curricular. Após aplicação das avaliações diagnósticas e em posse dos resultados das avaliações externas, a escola procederá ao seu planejamento, advertindo que são necessárias análises aprofundadas, tanto dos resultados internos quanto externos.

Surge então, a importância da coordenação do gestor escolar, pois realizar gestão de resultados representa o interesse da gestão na aprendizagem de seus alunos (LÜCK, 2009). Lück estabelece uma orientação para o processo de gestão de resultados através de questionamentos básicos:

- Que habilidades os alunos estão aprendendo ou deixando de aprender em cada unidade de ensino, em cada segmento de aprendizagem, em cada turma, com cada professor, em cada turno escolar, na escola como um todo?
- Há diferença de resultados entre alunos pertencentes a grupos diversos, como por exemplo, meninos e meninas, nível socioeconômico das famílias, repetentes ou não, etc.
- Há diferença de resultados, numa mesma série, entre alunos com professores diferentes?
- Há diferença de resultados entre alunos de turnos diferentes?
- O que explicaria essas possíveis diferenças?
- A escola tem superado ou acirrado as diferenças de desempenho associadas a classificações sociodemográficas dos alunos?
- Quão longe de um desempenho ideal estão diferentes grupos de alunos?
- Como se poderia superar essas diferenças?
- Como a escola acompanha e avalia esses resultados e utiliza esses dados sobre desempenho escolar para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino?
- Tem havido variações desses resultados mês a mês, bimestre a bimestre, semestre a semestre, ano a ano, como decorrência de um esforço sistemático (LÜCK, 2009, p.56 e 57) ?

É possível identificar através dessas respostas o esforço da escola em superar a não aprendizagem, como também refletir o que pode ser mudado para diminuir a diferença de resultados entre os alunos.

Outro ponto a ser considerado diz respeito ao conhecimento do gestor, e toda sua equipe, sobre os instrumentos de avaliação externa como matriz de referência, construção de itens, escala de proficiência e resultado. Não há como fazer a gestão de resultados educacionais sem tais conhecimentos. Os boletins de resultado, do PROALFA e PROEB, trazem tais conhecimentos, e o gestor tem que promover estes momentos de estudo com seus professores e especialistas.

1.2 Elaboração do planejamento escolar

Como o objetivo desse guia é subsidiar a escola em seu planejamento, principalmente quanto às intervenções realizadas, destacam-se alguns pontos fundamentais sobre o planejamento segundo Lück(2009):

- Ações educacionais necessitam de um processo de planejamento competente e apropriado, traduzindo-se em planos e projetos de orientações claras para cada momento das ações;
- Planejamento é um processo contínuo, pois não é possível prever todas as condições na execução das ações;
- Planejar representa definir compromissos, ou seja, não se perdeu tempo no planejar se as boas ideias se converterem em ação;
- Planejamento é uma operação mental de reflexão, envolve identificação, análise, previsão e decisão a respeito do quê, por quê, para quê, como, quando, onde, com quem e para quem deseja-se a ação

Para que o momento do planejamento aconteça dentro desses pontos fundamentais apresentados acima, faz-se necessário planejar o momento do planejamento da escola. Sabendo que no calendário escolar, das escolas estaduais de Minas Gerais, é separado um momento para o planejamento no início do ano letivo, e que muitas vezes este momento é desperdiçado com findáveis reuniões administrativas ou utilizado para preencher formulários como se fossem planejamentos, sugere-se uma agenda para o dia do planejamento, levando-se em conta que a escola já aplicou a avaliação diagnóstica e tenha os seus resultados organizados.

QUADRO 3
Sugestão de uma Agenda para o Dia do Planejamento na Escola

Momento	Atividades realizadas
Conhecer a realidade da aprendizagem dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os resultados das avaliações diagnósticas e externas da escola; • Levantar a situação real dos alunos, perpassando por todos os anos, e em posse da Resolução 1086/2008, listando os alunos que não consolidaram as capacidades para o ano/ciclo anterior aquele ano letivo, ou seja, apresentam defasagem na aprendizagem; • Fazer os questionamentos básicos, segundo Lück, apresentados no item referente à avaliação diagnóstica.
Planejar as ações da escola frente a realidade apresentada	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar as ações que serão desenvolvidas dentro da sala de aula, levando-se em conta a realidade dos alunos. • Organizar as intervenções para os alunos que apresentam defasagem na aprendizagem; • Propor projetos que serão desenvolvidos durante o ano letivo com o objetivo de sanar futuras defasagens nas aprendizagens dos alunos; • Elaborar instrumentos que garantam continuidade da aprendizagem dos alunos, como exemplo portfólio da evolução da escrita para os alunos do 1º ano e alunos ainda não alfabetizados, fichas para aferir a evolução da leitura para os alunos do 2º e 3º anos, portfólio da produção da escrita dos alunos do 4º e 5º anos.
Planejar o monitoramento e avaliação dos planos e projetos elaborados	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar quando, como e quem serão os responsáveis pelo monitoramento de cada ação planejada; • Definir os momentos de avaliação das ações desenvolvidas;

FONTE: Elaborado pela autora

Mas todo esse esforço, pouco adiantará se o gestor não promover a participação de todos os membros de sua equipe, pois o plano em si não garante a sua efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, e quanto mais estiverem envolvidos, mais se sentirão responsáveis pelos resultados almejados (LÜCK, 2009).

1.3 Monitoramento e avaliação das ações

Um dos maiores erros dos planos e projetos é não saírem do papel. Muitas vezes a escola faz o planejamento adequadamente, elabora seus planos e projetos, e são engavetados ou ficam somente colados nos cadernos dos docentes. O problema maior está na execução, na hora de colocar em prática o que foi

planejado, a escola depara com inúmeros entraves, e muitas vezes não consegue replanejar para que a ação aconteça. Portanto é muito importante o monitoramento e avaliação das ações planejadas.

Entende-se por monitoramento um conjunto de ações organizadas, contínuas e sistemáticas de observação, acompanhamento, registro e análise das ações planejadas com a finalidade de garantir a realização e analisar a eficiência, identificando ações alternativas, ou seja, o replanejamento das ações para adequá-las a demanda escolar (LÜCK, 2009).

Os altos índices de reprovação são indicadores da falta de monitoramento contínuo dos processos pedagógicos (LÜCK, 2009), sem o monitoramento muitos projetos não saem do papel e práticas inadequadas dentro da sala de aula não são modificados, portanto, uma escola que busca ser eficaz, deve sempre monitorar suas práticas cotidianas.

A avaliação consiste em um conjunto de ações realizadas com o objetivo de verificar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados, é uma prestação de contas dos resultados das ações realizadas e uma forma de identificar, em cada momento da ação, os resultados obtidos (LÜCK, 2009).

O monitoramento e avaliação como processos contínuos de investigação podem ser orientados por questionamentos como os que Lück apresenta:

- Como são realizadas as ações propostas?
- Que reações provocam?
- É feito o que se propôs?
- No tempo e ocasião propostos?
- Foram despendidos os esforços e talentos necessários?
- As responsabilidades para a efetivação dos resultados foram plenamente assumidos e cumpridos?
- Que alterações ocorreram no decorrer da implementação do plano e por quê?
- O que poderia ter sido feito diferente?
- Foram promovidos os resultados propostos?
- Que outros resultados foram obtidos (LÜCK, 2009, p.47)?

Diante desses questionamentos a equipe gestora tem condições de levantar o que de fato acontece após o planejamento, tornando os planos e projetos, mas exequíveis e eficientes.

A organização de como se procederá ao monitoramento e avaliação faz parte do planejamento, portanto o gestor tem que definir junto com a sua equipe como ele

será realizado e quais instrumentos utilizarão. Como o objetivo desse guia é servir como apoio na execução de todas as etapas para que um planejamento seja eficaz, fazendo a diferença na vida de seus alunos, construiu-se um modelo com base nas ações de planejamentos da agenda apresentada.

Uma das ações sugeridas são instrumentos de acompanhamento da evolução da escrita e leitura dos alunos, e se uma escola decidir por tais instrumentos, poderá ser construído um instrumento de monitoramento como o apresentado no quadro 4. Criar instrumentos de monitoramento e avaliação só tem sentido se forem utilizados para a sistematização e análise das ações, pois pode ocorrer que estes instrumentos fiquem engavetados, o que ocorre com muitos planos.

QUADRO 4
Modelo de instrumento de monitoramento

ANO/CICLO DA AÇÃO PROPOSTA	AÇÃO PROPOSTA	FREQUÊNCIA E PERÍODO DA AÇÃO	ANÁLISE DO MONITORAMENTO
1º ANO	Portfólio da evolução da escrita	Um teste de sondagem ²¹ mensal	
2º ANO	Ficha da evolução da leitura	Aferir leitura mensalmente	
3º ANO	Ficha da evolução da leitura	Aferir leitura mensalmente	
4º ANO	Portfólio com as produções de textos	Uma produção por mês	
5º ANO	Portfólio com as produções de textos	Uma produção por mês	

FONTE: Elaborado pela autora

Tão importante como saber se o professor executou ou não a proposta planejada, é fazer as análises da evolução ou não do aluno. Exemplo: suponhamos que no teste de sondagem para o 1º ano, no mês de março, em uma turma de 25

²¹ Teste de sondagem é um ditado composto por quatro palavras(polissílaba, trissílaba, dissílaba e monossílaba) e uma frase(conteúdo uma das palavras ditadas), sendo do mesmo grupo semântico (animais, frutas, objetos da sala, etc), elaborado por Artur Gomes de Morais.

alunos, 5 apresentavam nível de escrita²² tipo garatuja, ou seja, ainda não utilizavam letras para escrever, e no teste de abril os 5 alunos que apresentavam escrita tipo garatuja, passaram a utilizar letras, e 3 foram classificados como silábicos demonstrando que houve evolução desses alunos em um mês. Ou ainda, que em outra turma, todos já estavam silábicos, no mês de março, e ao aplicar o teste de sondagem no mês seguinte, nenhum dos alunos apresentou resultado diferente. Uma análise, que a gestão da escola, só poderá fazer mediante o monitoramento e avaliação da aprendizagem dos alunos, é que a turma que apresentava o resultado melhor no mês de março não evoluiu. É preciso levantar as causas que contribuíram para a não evolução deste resultado, e ajustar o planejamento para garantir a continuidade de aprendizagem dos alunos.

Não é função do monitoramento e avaliação, em hipóteses alguma, ser utilizado como forma de constrangimento ao docente e ou aluno, a função principal é acompanhar como as ações estão sendo executadas e se estão sendo eficientes, ou seja, se há “boa articulação, entre as ações promovidas, do bom uso do tempo, dos recursos e da adequada mobilização e ritmo de emprego das competências humanas na promoção da aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 47).

Criar boas estratégias de monitoramento e avaliação é tão importante como ter um bom planejamento, pois faz com que, o que foi planejado no coletivo da escola, realmente aconteça na sala de aula de forma eficiente, garantindo a todos os alunos a evolução de suas competências.

1.4 Replanejamento das ações

Os resultados obtidos com o monitoramento e avaliação deverão ser utilizados na reformulação de ações, planos e projetos, elemento que muitas escolas não vêm realizando. E por mais que pareça ser uma ação exaustiva, é um momento crucial que vem fazendo a diferença nas escolas eficazes.

²² Os níveis de escrita são tentativas que a criança utiliza-se para produzir sua escrita, segundo os estudos sobre a Psicogênese da Língua Escrita de Emília Ferrero são quatro os níveis: pré-silábico (podendo o aluno escrever com garatuja ou letras desconexas), silábico (quando o aluno utiliza uma letra para cada sílaba da palavra, podendo ser com ou sem valor sonoro) silábico-alfabético (quando o aluno utiliza, na mesma palavra, ora uma letra para representar a sílaba, ora sílaba completa) e por fim, alfabético (o aluno utiliza-se de sílabas para escrever a palavra, mas não significa que já domina as convenções ortográficas).

Faz-se necessário que este momento também seja planejado com toda a equipe da escola, através da reflexão do que realmente não está dando certo, o porquê não está surtido o efeito esperado, e ainda mais, qual o momento em que não está sendo eficiente. Diante desses questionamentos, não raro, é a descoberta que os motivos da não eficiência de um plano ou projeto, está em pequenos detalhes, que se planejados corretamente, irá garantir o resultado almejado.

Como instrumento para o replanejamento das ações da escola, foi construído um quadro de exemplo, que se bem utilizado poderá ajudar as escolas a identificar os pontos de estrangulamentos que necessitam realmente de serem replanejados. O exemplo demonstrado, é um dos mais comuns percebidos na não eficiência dos planos de intervenção, observados pelas equipes de monitoramento do PIP/ATC da SRE de Governador Valadares.

Um exemplo encontrado nas maiorias dos projetos das escolas é a intervenção aos alunos ainda não alfabetizados pelos professores eventuais. Para exemplificar observe a situação descrita: partindo da avaliação diagnóstica em que uma turma de intervenção tenha 5 alunos do 4^o ano, ainda sem fluência de leitura, e que após um mês de intervenção estes alunos continuam sem fluência, pode-se descrever no modelo do quadro 5 como vem ocorrendo tal intervenção.

QUADRO 5
Modelo de Monitoramento, Avaliação e Replanejamento

MOMENTOS DE OBSERVAÇÃO	OBSERVAÇÕES	REPLANEJAMENTO DAS AÇÕES
Diagnóstico inicial dos alunos	Cinco alunos do 4º ano sem fluência de leitura o que vem comprometendo sua evolução nas outras capacidades do eixo da leitura	Agrupar os cinco alunos do 4º ano sem fluência de leitura com a professora da biblioteca, que reorganizará seu horário de atividades na biblioteca de forma que garanta o trabalho de intervenção diariamente.
Ações da intervenção	Estes alunos serão agrupados, por uma hora diária, com a professora eventual, para o trabalho com leitura.	
Situação observada no monitoramento e avaliação dos alunos	Decorrido um mês estes alunos continuam sem a fluência de leitura, ou seja, não vem evoluindo.	
Motivos que interferiram nos resultados	A professora eventual neste mês conseguiu somente executar a intervenção por 3 dias, pois houve encontro na SRE para alguns professores, licença de saúde e ainda uma professora casou-se, tendo que ficar na sala de aula por longos períodos o que não possibilitou o trabalho de intervenção.	
Conclusões do monitoramento e avaliação	A professora eventual não pode executar a ação devido ao desempenho de sua função na escola, que é substituir os professores em suas faltas.	

FONTE: Elaborado pela autora mediante a experiência em monitoramento do PIP nas escolas.

Através da reflexão coletiva da equipe pedagógica da escola, percebeu-se que contar com a professora eventual para intervenções diárias pode não ser efetivo, uma vez que o papel da eventual na escola é substituir o professor faltoso. Este momento de replanejar completa o de monitorar e avaliar, pois não há sentido em identificar algo que não está dando certo e continuar com a mesma ação.

2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PRETENDIDOS

A SEE de Minas Gerais vem desenvolvendo vários materiais e capacitações para auxiliarem as escolas na obtenção de bons resultados, podem ser citados: o Guia do Diretor, Guia do Especialista, Guia do Professor Alfabetizador, Cadernos de Boas Práticas dos Gestores, Especialista e Professor Alfabetizador. Levando-se em conta que muitos desses materiais vêm auxiliando as escolas na obtenção de bons

resultados, principalmente na alfabetização, mas que ainda não vem surtindo o efeito esperado no Ciclo Complementar, o que se busca neste guia não é ter mais um material, mas subsidiar a escola em seu planejamento com o objetivo de fazer a diferença em todos os anos iniciais.

Para que este guia não seja mais um que poderá ficar engavetado, é importante o monitoramento sistematizado pelos analistas da SRE de Governador Valadares. Este monitoramento, que já é atribuição do cargo de analista do PIP/ATC, deverá levar à escola refletir sobre seus planos e projetos, auxiliando-as no replanejamento de suas ações.

O que vai demonstrar que o planejamento realmente foi efetivo será a evolução do desempenho de seus alunos. O nível de desempenho inicial do aluno será aferido pela avaliação diagnóstica inicial, e a evolução da aprendizagem deverá ser observada através da comparação entre o resultado inicial e de outras avaliações durante o processo de ensino-aprendizagem. Esta avaliação da evolução do aluno faz parte do planejamento da escola, como também da equipe de Analistas do PIP/ATC da SRE de Governador Valadares, que já possui em sua prática avaliar em períodos determinados os anos iniciais.

3- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Guia de Planejamento da Intervenção foi construído para ajudar o Gestor a realizar esta tarefa tão significativa que é planejar coletivamente as intervenções da escola, colocando a gestão pedagógica como eixo de seu trabalho.

Mas não será um guia que fará sua escola ser eficaz, e sim a busca pela eficácia, e isso leva a mudança de cultura no ambiente escolar. E para que a escola mude sua cultura de fracasso escolar, para uma cultura que vê no aluno possibilidades de sucesso, é necessário que a gestão escolar veja estas possibilidades, apoiando os docentes nesta tarefa de superação das dificuldades apresentadas por alguns alunos, fazendo a diferença deles.

Espera-se que o Guia cumpra este papel.

4. REFERÊNCIAS

BROOKE, Nigel *et al.* **Pesquisa em Eficácia Escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

CEALE. Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Faculdade de Educação/UFMG. **Avaliação Diagnóstica**: alfabetização no Ciclo Inicial. Belo Horizonte: SEE-MG/CEALE, 2005.

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

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Resolução 1086, 16 de abril de 2008**. Belo Horizonte, 2008.