

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

NELCÍDIO GERALDO CARNEIRO

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DA
QUALIDADE DO ENSINO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA
MACHADO**

JUIZ DE FORA
2014

NELCÍDIO GERALDO CARNEIRO

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA
DA QUALIDADE DO ENSINO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA
MACHADO**

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

**Orientador(a): Prof(a). Dr.(a). Márcia
Cristina da Silva Machado**

JUIZ DE FORA

2014

NELCÍDIO GERALDO CARNEIRO

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DA
QUALIDADE DO ENSINO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO**

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

Membro da banca -orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

Juiz de Fora, agosto de 2014.

Dedico este trabalho à minha esposa e aos meus filhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus e ao filho Dele, que foram a minha sustentação nesta caminhada;

Aos meus mentores espirituais que me intuíram com a luz necessária nos momentos difíceis;

À Orientadora Márcia Machado, exemplo de competência humana e acadêmica;

Às assistentes Patrícia Maia e Carla Silva Machado por acreditarem na minha capacidade e, incansavelmente, corrigirem os meus erros e apontar caminhos;

À Equipe da Escola Estadual Matta Machado, em especial, às gestoras que se mostraram sempre disponíveis a prestar as informações solicitadas;

À minha professora Alfabetizadora, Tia Pite, por ter me ensinado as primeiras letras e por ser a primeira pessoa a acreditar na minha capacidade de aprender;

A todos os meus amigos e amigas que sempre me incentivaram e me apoiaram nos momentos de fraqueza;

Aos meus colegas de trabalho da SRE Diamantina, em especial a minha amiga Rozânia de Fátima Santos, parceira nesta caminhada.

Aos meus pais, exemplo de persistência e honestidade.

Aos meus irmãos, avó, tios, primos e sobrinhos que sempre mandaram aquela energia positiva;

Aos meus filhos Ingrid, Guilherme e Sofia, pela compreensão de minhas ausências. Sofia! Papai finalmente terminou o livro...

E, principalmente, a você, Jacqueline, a maior incentivadora desta obra. Se não fossem os seus “empurrões”, eu não teria chegado até aqui. Agradeço a paciência e persistência nestes 18 anos de cumplicidade.

"A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo."

(Albert Einstein)

RESUMO

Esta dissertação se caracteriza como um estudo de caso de gestão escolar desenvolvido numa escola pública estadual da cidade de Diamantina, no Estado de Minas Gerais. Esta escola vem se destacando nos resultados das avaliações externas, obtendo nota 7,0 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb de 2011. Em 2013, foi a vencedora do Prêmio Nacional de Gestão Escolar – PGE. O contexto apresentado foi o motivador do estudo que buscou analisar as práticas de gestão desenvolvidas e efetivadas pela equipe gestora de tal escola com o objetivo de compreender até que ponto a gestão da Escola Estadual Matta Machado tem contribuído para que ela possa se tornar uma escola efetiva a fim de propor melhorias para esse processo. Para tanto, no primeiro capítulo, realiza-se a descrição da escola apresentando as características gerais da instituição e os resultados educacionais comparados ao município, a Superintendência Regional de Ensino à qual ela pertence e o estado de Minas Gerais. No segundo capítulo, embasa-se o estudo nas obras de Lück referentes às dez dimensões da gestão escolar e nos fatores-chave ligados a gestão escolar, pesquisados por Polon. Foi feita, também, a análise dos dados coletados à luz da teoria das autoras. O terceiro capítulo destina-se à proposição de um Plano de Ação tendo como objetivo central a criação de uma rede de trabalho colaborativo entre os diversos integrantes internos e externos à escola para subsidiar e apoiar o trabalho da gestão na implantação de estratégias inovadoras para solucionar os pontos de fragilidades evidenciadas por este estudo.

Palavras-chave: Gestão escolar. Fatores de eficácia. Escola efetiva.

ABSTRACT

The present dissertation is characterized as a management case study developed at a public state school in the city of Diamantina, in the state of Minas Gerais. Such school has been having prominent results in the external evaluations, obtaining a 7,0 score in the Basic Education Development Index (Ideb) of 2011. In 2013, it won the the National Award of School Management – PGE. The context presented was the motivation of the study which aimed to analyze the management practices developed and performed by the management team of the school with the objective of comprehending to what extent the management of the State School Matta Machado has contributed for it to become an effective school so that we may propose improvements to the process. In order to do so, in the first chapter we conducted a description of the school presenting the general characteristics of the institution and the educational results compared to the municipality, to the Regional Educational Superintendence to which it belongs and the state of Minas Gerais. On the second chapter the study was based on the works of Lück, referring to the dimensions in school management and on the key factors connected to school management, researched by Polon. It was also conducted an analysis of the data gathered under the perspective of such authors. The third chapter was dedicated to proposing an Action Plan having as its core goal the creation of a collaborative network among the several internal and external members of the school in order to subsidize and support the work of the management team in implementing of innovative strategies to solve the fragile points highlighted in this study.

Keywords: School management. Factors in efficacy. Effective school.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAAE	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
PGE	Prêmio de Gestão Escolar
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SME	Secretaria Municipal de Diamantina
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da secretaria de Estado de Minas Gerais	23
Figura 2	Cidades que fazem parte SRE Diamantina.....	25
Figura 2	Distribuição percentual de alunos por faixa de desempenho em língua portuguesa 5º ano	39
Figura 3	Distribuição percentual de alunos por faixa de desempenho em matemática 5º ano	38
Figura 5	Dimensões de gestão escolar	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição dos resultados do Simave de superintendências similares a SRE Diamantina	25
Tabela 2	Quantitativo de escolas estaduais e municipais de educação básica de diamantina	26
Tabela 3	Distribuição de salas e finalidades	27
Tabela 4	Quadro de cargos da Escola Estadual Matta Machado	30
Tabela 5	Campo de atuação dos professores da escola	31
Tabela 6	Comparação entre o resultado do Proalfa e do Proeb em 2011	39
Tabela 7	Evolução da Escola Estadual Matta Machado no Proalfa e no Proeb	40
Tabela 8	Comparação do Ideb da Escola Estadual Mata Machado	41
Tabela 9	Proficiência da escola Mata Machado na Prova Brasil	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Projetos desenvolvidos pela escola	34
Quadro 2	Dimensões da Gestão e indicadores	36
Quadro 3	Cronograma de eventos fixos anuais da E. E. Matta Machado	45
Quadro 4	Plano de Ação Institucional da Escola Matta Machado	48
Quadro 5	Dimensões Condicionadas da Qualidade da Escola	76
Quadro 6	Correlação entre os Perfis de Liderança e as Dimensões da Gestão Escolar	76
Quadro 7	Fatores -chave de Liderança Ligados à eficácia da Gestão Escolar	77
Quadro 8	Área - Dimensão de Organização - Correlação entre Competências de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	82
Quadro 9	Área - Dimensão de Organização Correlação entre Competências de planejamento e organização do trabalho escolar e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	83
Quadro 10	Área- Dimensão de Organização - Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	85
Quadro 11	Área - Dimensão de Organização - Competências de gestão de resultados educacionais e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	86
Quadro 12	Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão democrática e participativa e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	87
Quadro 13	Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão de pessoas na escola e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	88
Quadro 14	Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão pedagógica e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	89
Quadro 15	Área- Dimensão de Implementação- Competências de gestão administrativa na escola e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	91

Quadro 16	Área - Dimensão de Implementação - Competências da gestão da cultura organizacional da escola e Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar	93
Quadro 17	Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão do cotidiano e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar	94
Quadro 18	Habilidades pessoais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado	102
Quadro 19	Habilidades Interpessoais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado	103
Quadro 20	Habilidades Profissionais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado	104
Quadro 21	Participação da família nas ações da escola	106
Quadro 22	Fatores-Chave da Gestão Escolar ligados às escolas eficazes	108
Quadro 23	Concordância dos professores em relação aos os fatores de eficácia ligados à gestão escolar	110
Quadro 24	Respostas dos professores em relação à dimensão de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	114
Quadro 25	Respostas dos professores em relação à dimensão de planejamento e organização do trabalho escolar	116
Quadro 26	Respostas dos professores em relação à dimensão de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional	118
Quadro 27	Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão de resultados educacionais	120
Quadro 28	Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão democrática e participativa	122
Quadro 29	Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão de pessoas na escola	124
Quadro 30	Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão pedagógica	125
Quadro 31	Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão administrativa na escola	127
Quadro 32	Respostas dos professores em relação a dimensão da gestão da cultura	

	organizacional da escola	129
Quadro 33	Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão do cotidiano escolar	131
Quadro 34	Proposta de Ação para a SRE Diamantina	140
Quadro 35	Proposta de Ação para a Família dos alunos da E. E. Matta Machado	144
Quadro 36	Proposta de Ação para a Universidade	146
Quadro 37	Proposta de ação para a Escola	150

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	17
1	O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO	20
1.1	O Sistema de Educação Estadual de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Diamantina	20
1.2	A Escola Estadual Matta Machado de Diamantina	25
1.2.1	Infraestrutura Física	27
1.2.2	Público Atendido e Recursos Humanos	29
1.2.3	A Gestão da Escola	32
1.2.4	Prêmio de Gestão Escolar – PGE	33
1.3	As Avaliações Externas e os Resultados da Escola	36
1.3.1	As avaliações externas do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar – Simave	37
1.3.2	O Ideb e a Prova Brasil	40
1.4	Construção e aplicação do Projeto Político Pedagógico	42
1.5	Elementos da Cultura Organizacional da Escola	48
1.6	Os Resultados da Escola Estadual Matta Machado: eficácia nas avaliações ou escola eficaz?	49
2	ANÁLISE DA GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO A PARTIR DOS PERFIS DE GESTOR E DAS DIMENSÕES DA GESTÃO	53
2.1	As Dimensões da Gestão e a sua inter-relação com os fatores de eficácia e efetividade escolar	54
2.2	Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	54
2.2.1	Gestão estratégica e participativa nas escolas	58
2.3	Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade: a qualidade no ensino	60

2.3.1	Avaliação externa e responsabilização: uma breve reflexão	68
2.3.2	As responsabilidades do gestor no processo de melhoria da qualidade do ensino	72
2.3.3	Os perfis de liderança na escola	73
2.4	Metodologia da pesquisa	94
2.4.1	Levantamento Bibliográfico	95
2.4.2	A Análise Documental	95
2.4.3	Observação não participante	96
2.4.4	Entrevista com roteiro semiestruturado	97
2.4.5	Questionários	98
2.5	Apresentação e análise dos resultados	99
2.5.1	Análise das Habilidades Pessoais, Interpessoais e Profissionais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado	99
2.5.2	Análise dos Fatores Chave Ligados à Gestão Escolar	106
2.5.3	Fundamentação e Princípios da Gestão Escolar	112
2.5.4	Dimensão de Planejamento e Organização do Trabalho Escolar	114
2.5.5	Dimensão de Monitoramento de Processos Educacionais e Avaliação Institucional	116
2.5.6	A Dimensão de Gestão de Resultados Educacionais	118
2.5.7	Dimensão de Gestão Democrática e Participativa	120
2.5.8	Dimensão de Gestão de Pessoas na Escola	122
2.5.9	Dimensão de Gestão Pedagógica	123
2.5.10	Dimensão de Gestão Administrativa na Escola	126
2.5.11	Dimensão da Gestão da Cultura Organizacional da Escola	127
2.5.12	Dimensão de Gestão do Cotidiano Escolar	129
2.6	Considerações sobre o Plano de Ação Educacional	132
3	PROGRAMA INTEGRADO DE GESTÃO ESCOLAR: UMA PROPOSTA PARA A ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO	134

3.1	Objetivos do Programa Integrado de Gestão Escolar	134
3.2	Justificativa	135
3.3	Estrutura do Programa	136
3.3.1	Participação da Superintendência Regional de Ensino	137
3.3.1.1	Proposta de ações para acompanhamento da SRE à escola	139
3.3.2	Parceria com a Família	141
3.3.2.1	Proposta de ações que envolvem a família	143
3.3.3	Parceria com a Universidade	144
3.3.3.1	Proposta de ações que envolvem a Universidade	145
3.3.4	Ações para a escola	147
3.3.4.1	Proposta de ações para a escola	149
3.4	Considerações finais	151
	REFERÊNCIAS	154
	APÊNDICES	157
	ANEXOS	185

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os sistemas educacionais brasileiros têm buscado mecanismos com o intuito de melhorar a qualidade da educação ofertada em suas unidades escolares. Foram criadas políticas públicas de equidade horizontal com o objetivo de garantir um patamar de recursos a todas as escolas. Essas ações surgiram devido à pressão, advinda dos diversos setores sociais, como consequência do anseio por uma educação eficiente e que atenda às transformações ocorridas na sociedade.

Para atender a essa demanda, faz-se necessária a mudança de paradigmas, rompendo com a centralização, com o autoritarismo e com a fragmentação. Conforme Lück (2000), cabe à gestão da escola estabelecer medidas, buscar alianças e parcerias para a melhoria dos resultados educacionais. A própria evolução da sociedade pressiona a escola a oferecer um ensino que contribua para os processos de inserção e mobilidade social.

Este cenário impulsionou, no ambiente escolar, o fomento de práticas gestoras voltadas efetivamente para a aprendizagem. Não se admite mais o discurso de justificar o fracasso devido aos fatores sociais e econômicos. A sociedade requer uma educação que atenda a todos.

Diante disso, os sistemas buscaram, por meio das avaliações externas, aferir a qualidade do ensino e da aprendizagem ofertadas pelas escolas para propor a criação de políticas públicas voltadas à melhoria dos pontos deficientes diagnosticados. Sem desprezar outros indicadores, as avaliações externas servem de balizadoras para a criação de políticas de responsabilização.

Tais políticas, normalmente, possuem caráter horizontal. Isso significa que todas as escolas recebem tratamento igualitário. No entanto, mesmo recebendo os mesmos recursos financeiros, algumas escolas com condições similares diferem-se umas das outras no que tange aos resultados educacionais.

Vale ressaltar que alguns cuidados devem ser observados ao se qualificar uma escola. O fato de apresentar eficácia¹ nos resultados das avaliações externas não significa que ela seja efetiva². O desempenho depende de um conjunto de ações eficazes nos diversos elementos integrantes da gestão escolar, e não apenas do processo de avaliação e seus

¹ O conceito de eficácia, segundo Lück (2000, p. 74), corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações.

² A efetividade escolar, na visão de Falcão (1997, p. 321), é entendida como a capacidade que a escola tem de responder às exigências da sociedade.

resultados. A eficácia desses elementos pode ser pensada através dos estudos realizados por Brooke (2008) e Soares (2002) sobre escolas eficazes e Falcão (1997) sobre escola efetiva.

A escola Estadual Matta Machado está situada na região central do município de Diamantina, no Vale do Jequitinhonha, Estado de Minas Gerais. Foi a primeira escola pública da cidade criada pelo Decreto nº 2.091 de 20 de setembro de 1907 e recebeu o nome de Grupo Escolar da Cidade de Diamantina.

As observações ora apresentadas permitem formular a seguinte pergunta: até que ponto o fato de a Escola Estadual Matta Machado apresentar bons resultados nas avaliações externas permite que ela seja considerada uma escola efetiva?

Portanto, tem-se como objetivo geral analisar até que ponto a gestão da Escola Estadual Matta Machado tem contribuído para que ela possa se tornar uma escola efetiva a fim de propor melhorias para esse processo.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar a Escola Estadual Matta Machado e a rede de ensino na qual ela está inserida;
- ✓ Correlacionar os elementos constitutivos da escola eficaz com as dimensões da gestão escolar de Lück para identificar as responsabilidades da gestão escolar no processo de melhoria da qualidade do ensino;
- ✓ Analisar até que ponto as práticas de gestão da escola são condizentes com as responsabilidades acima mencionadas;
- ✓ Propor ações à equipe gestora que contribuam para a efetividade da escola.

A dimensão de análise da dissertação se dá sob a equipe gestora das escolas estaduais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Para tanto, investigam-se as práticas gestoras da escola estadual supracitada, pertencente à Superintendência Regional de Diamantina, Minas Gerais, durante o íterim de 2010 a 2013, período da atual gestão. No entanto o recorte temporal dos dados das avaliações externas será de 2005 a 2013, de forma que seja possível demonstrar o crescimento dos resultados da escola numa perspectiva temporal.

Nesse sentido, estudaram-se as ações da equipe gestora para compreender em que medida elas têm contribuído para os resultados nas avaliações externas. A intenção é compreender de que maneira a gestão de uma escola contribui para a melhoria dos resultados educacionais.

As informações coletadas e analisadas constituirão a base fundamental para se elaborar um plano de ação educacional. Esse plano terá por objetivo apresentar à equipe gestora um conjunto de ações baseadas nos perfis da gestão de uma escola efetiva não observados na análise da escola.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e se constitui como um estudo de caso que se propõe a investigar a atuação da equipe gestora de uma escola com grande crescimento nas avaliações externas por meio de instrumentos de coleta de dados, tais como: levantamento bibliográfico, levantamento dos dados quantitativos (resultados nas avaliações externas), análise documental (documentos da SRE e da escola), entrevistas (diretor e ex-diretor da instituição), questionários (professores e pais) e observação não participante.

No primeiro capítulo, descreve-se a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais, bem como a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina e detalham-se aspectos relacionados à organização da escola pesquisada, como estrutura física da escola, recursos materiais, número de turmas e de alunos, infraestrutura tecnológica e organização dos tempos e espaços escolares. Apresenta-se, também, a estrutura administrativa da escola. Ao final, realiza-se a descrição dos resultados educacionais comparados ao município, a Superintendência Regional de Educação à qual aquela pertence e o estado de Minas Gerais.

No segundo capítulo, embasa-se o estudo nas obras de Lück referentes às dez dimensões da gestão escolar e nos fatores chave ligados à gestão escolar pesquisados por Polon. Foi feito, ainda, a análise dos dados coletados à luz da teoria das autoras.

O terceiro capítulo destina-se à proposição de um Plano de Ação tendo como objetivo central a criação de uma rede de trabalho colaborativo entre os diversos integrantes internos e externos à escola para subsidiar e apoiar o trabalho da gestão na implantação de estratégias inovadoras para solucionar os pontos de fragilidades evidenciadas por este estudo.

Como última seção, traz-se as considerações finais, na qual se faz uma avaliação geral da pesquisa empreendida, o que foi possível concluir com a investigação empreendida, bem como possíveis perspectivas que se possam gerar a partir desta.

Destarte, passamos, no capítulo a seguir, à apresentação das ideias norteadoras deste trabalho no que diz respeito ao papel da gestão escolar no processo melhoria dos resultados educacionais, bem como à contextualização da escola pesquisada.

1 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DOS RESULTADOS EDUCACIONAIS: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO

O apelo social por uma educação de qualidade em virtude do processo evolutivo nos campos econômico, social e tecnológico tem apresentado novos desafios para a gestão escolar marcada por transformações e pela incerteza do futuro. Preparar os novos cidadãos para ocuparem seus lugares nesta sociedade, que se transforma numa velocidade cada vez maior, é um desafio que requer de todos os atores envolvidos com a educação a sabedoria para lidar com as mudanças e com as novas ideias. Buscar estratégias que consigam transformar o ensino em aprendizagem é uma tarefa extremamente desafiadora devido às diferentes realidades encontradas no sistema educacional.

Nesse contexto, a oferta de um ensino eficaz passa a exercer uma influência direta, tanto na inclusão dos discentes para este novo mundo quanto na possibilidade de viabilizar condições para a mobilidade social. Os dados numéricos apresentados nas avaliações externas comprovam que algumas escolas conseguem ser mais eficazes do que outras nos resultados, mesmo tendo perfis socioeconômicos similares. No entanto faz-se necessário salientar que o fato de uma escola apresentar eficácia nas avaliações externas não significa que ela seja efetiva em todas as dimensões da gestão.

Nesse sentido, a Escola Estadual Matta Machado vem apresentando resultados ascendentes no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb, com nota de 6,2 em 2007, 6,1 em 2009 e 7,0 em 2011. Os números alcançados colocam-na em posição de destaque ante as demais unidades escolares da Superintendência Regional de Diamantina. Este estudo centra-se na investigação dos aspectos gestores que de alguma forma contribuem para os resultados.

1.1 O Sistema de Educação Estadual de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Diamantina

O estado de Minas Gerais é marcado pela diversidade cultural, possui uma extensão de 586.528 km², 853 municípios e uma população de aproximadamente 20 milhões de habitantes. Conforme dados do Censo Escolar de 2011, há, no estado, 3762 escolas estaduais espalhadas por seu território.

A Secretaria de Estado de Educação – SEE/MG é responsável pela formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas educacionais. Sua missão está definida da seguinte forma:

A Secretaria de Estado de Educação tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e a seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho. (MINAS GERAIS, 2013, s/p)

Para tanto, a gestão é descentralizada por meio das Superintendências Regionais de Ensino. Os municípios são ligados a essas Superintendências – que, atualmente, são 47 – e estão agrupados por regionais de acordo com a proximidade geográfica, sendo que cada regional fica responsável por uma determinada quantidade de escolas. A estrutura administrativa de cada superintendência é composta por uma Diretoria Geral, que é subdividida em Diretoria Pedagógica, Financeira e de Pessoal. A gestão de cada superintendência é presidida por um superintendente, responsável pela disseminação das orientações da SEE/MG para as escolas pertencentes à circunscrição.

As três Diretorias citadas no parágrafo anterior são encarregadas do atendimento às escolas dentro de suas especificidades. A Diretoria Financeira é responsável pela parte relacionada, entre outras, à infraestrutura física, descentralização de recursos e prestações de contas, enquanto a Diretoria de Pessoal se encarrega dos processos ligados a pagamentos, aposentadorias e afastamentos, além da parte de direitos e vantagens do servidor. A Diretoria Pedagógica cuida da parte relacionada à vida e à inspeção escolares, além da orientação, acompanhamento e monitoramento pedagógico nas escolas.

O organograma apresentado na figura 1 demonstra a organização estrutural da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

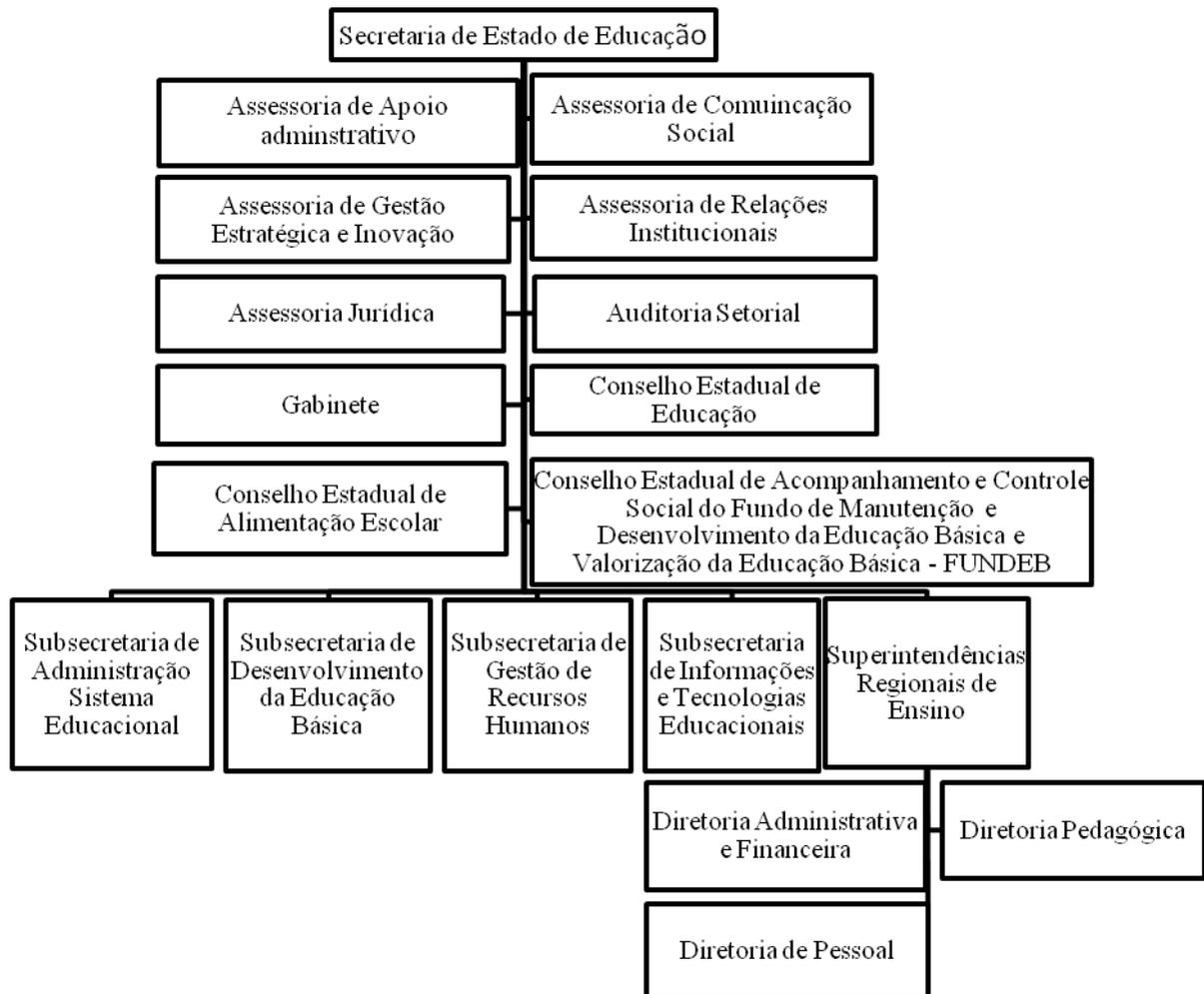


Figura 1 – Organograma da Secretaria de Estado de Minas Gerais
 Fonte: Portal da SEE/MG – adaptado pelo autor.

Pelo organograma apresentado na figura 1, observa-se que a Secretaria de Educação de Minas Gerais possui uma estrutura bastante complexa com 5 assessorias , 4 subsecretarias e 47 superintendências. Pode-se observar que a secretaria se interliga diretamente com todas as subdivisões. A organização articulada apresentada se justifica pela extensão do território do estado de Minas Gerais e pelo quantitativo de escolas.

Considerando que a escola objeto desta pesquisa está vinculada ao sistema público estadual de educação e que este, por sua vez, possui uma estrutura que divide o estado em regionais, será apresentada a Superintendência Regional de Diamantina com a perspectiva de informar as características e peculiaridades locais.

A Superintendência de Diamantina abrange 25 municípios, quase todos pertencentes à Região Norte do Estado de Minas Gerais, distribuídos pelos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. A exceção é apenas o município de Conceição do Mato Dentro, que fica na região central do estado. Integram essa regional alguns municípios que apresentam os menores índices de desenvolvimento humano – IDH do estado. A Superintendência atende a 129 escolas estaduais que vão desde os anos iniciais do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio. Presta apoio técnico, pedagógico e administrativo a 25 secretarias municipais de educação. A Rede Municipal de Educação se responsabiliza pela Educação Infantil e divide com a Rede Estadual o atendimento aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano.

A figura 2 mostra as cidades que fazem parte da SRE Diamantina:

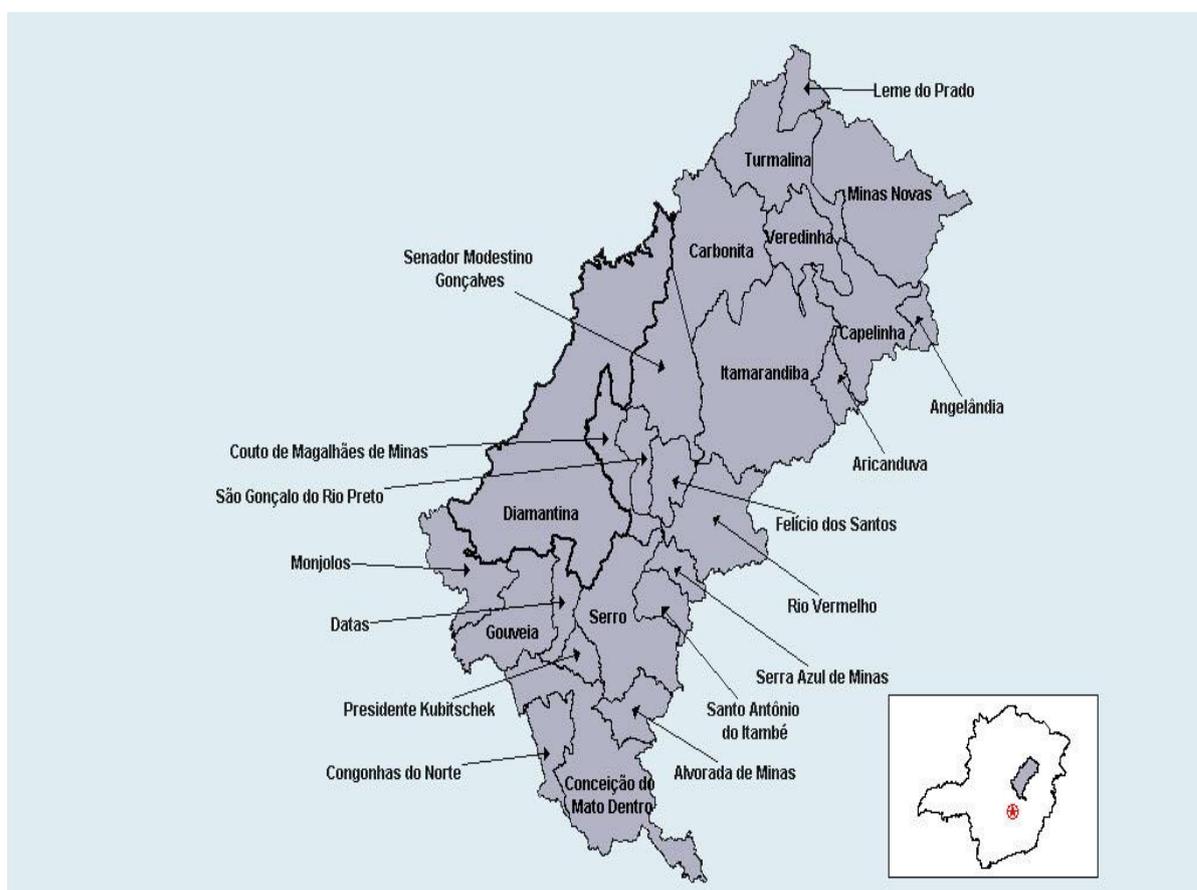


Figura 2 – Cidades que fazem parte SRE Diamantina.

Fonte: Portal da SEE/MG – adaptado pelo autor.

Em relação aos resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização – Proalfa, a Superintendência Regional de Diamantina, em 2012, ocupava a 37ª posição em relação às 47 Superintendências, colocando-se abaixo da média estadual. Conforme revista do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar – Simave (2012), a SRE de Diamantina apresentou uma queda nos resultados do Proalfa, recuando de uma proficiência de 592,9 pontos em 2011 para 584,9 em 2012. Nesse mesmo período, o Estado de Minas Gerais recuou de 603,8 em 2011 para 598,6 em 2012.

A tabela 1 a seguir mostra os resultados das avaliações externas do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar – Simave nas Superintendências Regionais localizadas na região norte do estado de Minas Gerais. Essas apresentam perfil socioeconômico e geográfico similar à regional de Diamantina. Esta é a região mais pobre do estado, as cidades que fazem parte das SREs são distantes e de difícil acesso.

Tabela 1 - Resultado do Simave de Superintendências Similares a SRE Diamantina

Superintendências Regionais	Proficiência PROALFA - 3º ano Ensino Fundamental	Proficiência PROEB 5º ano Ensino Fundamental	
		Língua Portuguesa	Matemática
Almenara	582,2	197,6	217,4
Araçuaí	621,2	216,4	293,3
Diamantina	584,9	214,4	236,2
Janaúba	585,7	209,6	229,1
Januária	582,5	192,0	207,4
Montes Claros	618,2	221,0	238,2
Teófilo Otoni	578,9	201,0	219,7

Fonte: Adaptado de Revista do Sistema – Simave 2012.

A Escola Estadual Matta Machado faz parte da regional Diamantina e se destaca pelos resultados obtidos nas avaliações externas. Enquanto a regional apresentou queda de 2011 para 2012, a escola Matta Machado cresceu de 653,8 para 688,0. Os resultados obtidos renderam premiações à escola, sendo a mais recente, no ano de 2013, o primeiro lugar como Escola Destaque Regional e o primeiro lugar como Escola Destaque Estadual, além de se encontrar entre as seis Escolas Referência Brasil no Prêmio Gestão Escolar 2013, ano base 2012. O Prêmio de Gestão Escolar será abordado mais detalhadamente na sequência do desenvolvimento desta pesquisa.

1.2 A Escola Estadual Matta Machado de Diamantina

A Rede de Educação de Diamantina é composta por 15 escolas estaduais de educação básica e por 32 escolas municipais, distribuídas conforme demonstrado na tabela 2:

Tabela 2 - Quantitativo de Escolas Estaduais e Municipais de Educação Básica de Diamantina

Rede	Localização	Níveis de atendimento				Total
		Do 1º ao 5º ano Ensino Fundamental	Do 1º ao 9º ano Ensino Fundamental	Do 6º ao 9º ano Ensino Fund. e Ensino Médio	Do 1º ao 9º ano Ensino Fundamental e Ensino Médio	
Estadual	Urbana	3	2	3	1	9
	Rural	-	1	-	5	6

Municipal	Localização	Níveis de atendimento				Total
		Do 1º ao 5º ano Ensino Fundamental	Do 1º ao 9º ano Ensino Fundamental	Do 6º ao 9º ano Ensino Fund e Ensino Médio	Do 1º ao 9º ano Ensino Fundamental e Ensino Médio	
Municipal	Urbana	1	2	1	-	4
	Rural	23	5	-	-	28

Fonte: Pesquisa documental SRE e SME de Diamantina – Ano 2013.

Conforme demonstrado na tabela 2, na área urbana, são 9 escolas estaduais, sendo que 3 atendem somente do 1º ao 5º ano do ensino fundamental; 2 escolas possuem alunos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental; 1 escola atende a todas as etapas da educação básica, ou seja, do 1º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio, e 3 escolas recebem alunos a partir do 6º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio. As demais escolas estaduais do município estão situadas na zona rural, distribuídas nos distritos e vilas, e, das 6 escolas, apenas uma não atende todos os níveis da educação básica. Em relação às escolas municipais, 4 são urbanas e 28 são rurais. A maior parte atende até o 5º ano do Ensino Fundamental.

Inicialmente, faz-se uma descrição da escola com o objetivo de apresentar informações sobre a sua história, a estrutura física, o quadro de servidores, os níveis de ensino ofertados, os turnos de funcionamento, o público atendido e a localização.

Por último, apresentam-se os resultados da escola nas avaliações externas, descrevendo-se os índices alcançados, já que este fator foi o responsável pelo surgimento das questões investigativas.

1.2.1 Infraestrutura Física

A Escola Estadual Matta Machado está situada na Rua Macau do Meio, número 307, no centro do município de Diamantina, no Vale do Jequitinhonha, Estado de Minas Gerais. Foi a primeira escola pública de Diamantina criada pelo decreto nº 2.091 de 20 de setembro de 1907 e, na época da inauguração, recebeu o nome de Grupo Escolar da Cidade de Diamantina. O seu entorno é cercado pelo casario colonial, de inspiração barroca, destacando as igrejas seculares.

O prédio foi construído em 1972 e, até hoje, permanece com a mesma estrutura: três andares, com escadas internas no primeiro e segundo andares, não passando por nenhuma alteração estrutural. Por isso, não é adaptado ao atendimento dos portadores de necessidades educacionais especiais e, devido ao tombamento, as mudanças na parte arquitetônica da escola não são autorizadas pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN. Trata-se de um prédio que compõe o cenário do centro histórico. O quantitativo de salas está descrito na tabela 3:

Tabela 3 - Distribuição de salas e finalidades

Descrição	Quantidade
Salas de aula	11
Biblioteca	01
Sala de Informática	01
Recepção	01
Sala da Supervisão	01
Sala da Direção	01
Sala da Secretaria	02

Cantina	01
Quadra	01
Banheiros de alunos	03
Banheiros de professores	01
Sala de Arquivo	01

Fonte: Projeto Político Pedagógico da E.E. Matta Machado (MINAS GERAIS, 2012).

Para o desenvolvimento das atividades docentes, a escola conta com 11 salas de aulas com dimensões satisfatórias para o atendimento de, em média, 30 alunos por sala. O mobiliário das salas é suficiente para atender a demanda, é bem conservados e adequados à faixa etária dos alunos. As lousas, embora ainda sejam para a escrita a giz, encontram-se em bom estado de conservação. No entanto não há local fixo nas salas de aula para recurso audiovisual, como televisor, aparelho de vídeo ou DVD. Quando necessário, os professores utilizam a sala de recursos tecnológicos. Nela, são armazenados os aparelhos de TV e DVD, o acervo de materiais didáticos da escola e o receptor do Canal Minas Saúde³, utilizado para a captação das Rodas de Conversa da Escola de Formação da SEE/MG - Magistra⁴. Essa sala é utilizada para a realização das reuniões de formação continuada dos professores. Esses recursos são usados de forma itinerante, sendo deslocados para as salas conforme solicitação dos professores. Existe, ainda, na escola uma sala com 17 computadores.

Ainda em relação à estrutura física da escola, há três banheiros: um masculino e um feminino em cada andar, com fácil acesso aos alunos, além de um banheiro destinado a professores e funcionários. No térreo, além de um amplo pátio coberto, localizam-se o refeitório, a cozinha, depósito, sala de materiais esportivos e área externa destinada à horta escolar. Na biblioteca da instituição, há um mobiliário em bom estado de conservação, mas faltam prateleiras e, principalmente, maior acervo de livros literários que atendam à demanda dos alunos e professores.

³ O canal Minas Saúde de Televisão, Rádio, Web e Educação a Distância é uma rede estratégica multimídia para o desenvolvimento do programa de Educação permanente a distância da Secretária de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG) em parceria com a Fundação Renato Azeredo (Framinas) e ligada à Escola de Saúde Pública de Minas Gerais (ESP-MG).

⁴ MAGISTRA é a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais, criada pela Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Tem como objetivo promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da Secretaria Estadual de Educação (SEE) nas diversas áreas do conhecimento, bem como em gestão pública e pedagógica.

A área externa para as aulas de educação física é bem grande e cimentada, possui uma quadra sem cobertura e com medidas não convencionais. O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN impediu a colocação da cobertura em atendimento aos critérios do Plano Diretor da cidade. O impedimento está relacionado à condição da cidade de Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade. Segundo o instituto, a cobertura da quadra iria descaracterizar o estilo colonial dos telhados circunvizinhos.

A infraestrutura física e pedagógica apresentada contribui para a procura de matrículas, obrigando a escola a trabalhar com a sua capacidade máxima de atendimento. Mesmo assim, conforme dados levantados em questionário aplicado para a construção do Projeto Político Pedagógico, os profissionais que nela atuam consideram satisfatórias as condições de trabalho.

1.2.2 Público Atendido e Recursos Humanos

Trata-se de uma escola de anos iniciais do Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano, construída para atender às crianças na faixa etária de seis a doze anos de idade. Por ser uma escola central, a clientela é formada por alunos dos diversos bairros da cidade.

A multiplicidade de regiões atendidas revela um perfil socioeconômico e cultural diverso. Conforme dados do Projeto Político Pedagógico, predominam na escola alunos filhos de funcionários públicos, de comerciários e de trabalhadores autônomos. Pela análise documental feita no arquivo das listas de presenças dos pais nas reuniões, observou-se a participação de aproximadamente 85% de pais ou responsáveis. Percebe-se, dessa forma, um significativo percentual de participação dos pais nas atividades escolares dos filhos.

Cabe ressaltar que a demanda por vagas na escola vem se acentuando ao longo dos últimos anos, provocando o esvaziamento de outras escolas estaduais e municipais da cidade. As matrículas foram abertas no final do ano de 2013 e, conforme informação da direção da escola, em um único dia do período destinado à matrícula, todas as vagas foram preenchidas.

Merece destaque o fato de a cidade de Diamantina apresentar características geográficas bem peculiares, como relevo acidentado e muitas ladeiras, e possuir escolas públicas espalhadas por todos os bairros. Ainda assim, as famílias ignoram esses fatores e optam por matricular os filhos na escola Matta Machado.

A Escola Estadual Matta Machado atende atualmente a 590 (quinhentos e noventa) alunos distribuídos em 20 turmas, sendo dez, no turno matutino e dez no vespertino. Em virtude da etapa da Educação Básica que atende, não funciona no turno noturno. Devido ao

quantitativo de alunos matriculados, a escola conta com uma equipe de 47(quarenta e sete) profissionais, conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Quadro de cargos da Escola Estadual Matta Machado

Função	Quantidade
Auxiliares de Serviços de Educação Básica	8
Assistente Técnico de Educação Básica	4
Especialistas de Educação Básica	3
Professor de Educação Básica	30
Direção	01
Vice- direção	01
Total	47

Fonte: Projeto Político Pedagógico da E. E. Matta Machado (MINAS GERAIS, 2012).

O Especialista de Educação Básica nas escolas estaduais de Minas Gerais se encarrega da coordenação pedagógica. Vale ressaltar que, durante o desenvolvimento desta pesquisa, dos três especialistas, um estava em ajustamento funcional⁵ por problemas de saúde. E, dos 31 (trinta e um) professores, nem todos estão na regência de turmas, visto que alguns exercem outras funções na escola e outros são cedidos para outras instâncias públicas, conforme mostra a tabela 5:

Tabela 5 - Campo de atuação dos professores da escola

Campo de atuação	Quantidade
Regência de turmas	21
Professor para substituição eventual de docente	01
Professor em ajustamento funcional em exercício na Biblioteca	02
Professor em cargo comissionado em outras instancias públicas	01
Professor afastado da regência	02

⁵ Benefício concedido ao servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo da administração pública direta, autárquica ou fundacional que se tornar inapto para exercer as atribuições específicas de seu cargo. Ajustamento funcional é a atribuição de atividades e responsabilidades compatíveis com limitação que o servidor tenha sofrido em sua capacidade física ou mental, verificada em avaliação pericial, sem alteração de seu cargo, podendo ser temporário ou permanente.(portal do servidor MG).

Professor de apoio a alunos com transtorno global de desenvolvimento	01
Professor afastado para a direção da escola	01
Professor afastado para a vice direção da escola	01
Professor em ajustamento funcional na secretaria da escola	01
Total	31

Fonte: Projeto Político Pedagógico da E.E. Matta Machado (MINAS GERAIS, 2012).

Dos 31 docentes, 20 são estáveis por concurso público, seis professores são efetivados pela Lei Complementar nº 100 de 05/11/2007⁶ e cinco docentes são designados por meio de contratos temporários para ocupação de vagas remanescentes durante o ano. Todos possuem habilitação em nível superior. Desse total, 17 têm pós-graduação *latu sensu* enquanto 14 têm apenas a graduação.

Conforme descrito no Portfólio do Prêmio de Gestão 2013, destacam-se como indicadores de qualidade:

[...] a atualização periódica da proposta curricular; o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; a organização de implantação de projetos didáticos consoantes com o Projeto Político Pedagógico da instituição e a organização do espaço e do tempo escolares, com suas rotinas e estratégias de acompanhamento. (PGE, 2013, s/p)

Demonstra-se que a gestão da escola se organiza a fim de que as ações voltadas para o ensino se articulem dentro do espaço escolar disponível. Mesmo as limitações físicas apresentadas não se constituem como barreiras para o desenvolvimento dos projetos contemplados no PPP da escola.

⁶ A Lei complementar nº 100 de 05/11/2007 garantiu estabilidade aos servidores contratados com vínculo precário pelo Estado de Minas Gerais com mais de 5 anos na função. Após ser julgada pelo Supremo Tribunal no dia 26 de março de 2014, foi considerada inconstitucional, tornando sem efeito a estabilidade adquirida.

1.2.3 A Gestão da Escola

A gestão das escolas públicas estaduais mineiras é composta pelo Diretor e pelo Vice- Diretor, eleitos pela comunidade escolar. O processo ocorre em dois momentos. No primeiro momento, o candidato passa por uma certificação e, após a aprovação, numa segunda etapa, é realizada a consulta à comunidade escolar, por meio de eleição direta. São aptos a votar os professores, demais profissionais da escola, pais ou responsáveis de alunos menores de 14 anos e alunos maiores de 14 anos. Sendo assim, o processo é democrático, e o futuro gestor tem o desafio de implantar melhorias nos aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e na gestão de pessoas.

Integram a equipe das escolas, além do diretor e do vice-diretor, o secretário escolar, que é indicado pelo diretor, e o Especialista de Educação Básica, que é um profissional de carreira da Secretaria do Estado de Minas Gerais. O Especialista tem a função de coordenar as ações pedagógicas, e a investidura no cargo se dá através de concurso público.

O Diretor divide com essa equipe a condução de todas as ações da escola, delegando e monitorando a execução das tarefas. No entanto, tanto ele quanto o vice-diretor acabam transitando por todas elas.

Desde 2007, a continuidade tem sido a marca da gestão desta escola. A Diretora e a Vice-Diretora se alternaram na gestão no período estudado. Pela pesquisa documental, constatou-se que a escola foi gerida pela gestora 1 de 2007 a 2010 e pela gestora 2 de 2011 até meados de 2013. Esta última se afastou para ser Secretária Municipal de Educação no município de Diamantina e, mediante a aprovação do Colegiado Escolar, retornou novamente ao cargo de diretora a gestora 1.

A escola desenvolve alguns projetos que envolvem toda a escola, como a feira de ciências e cultura que acontece todos os anos. Há, ainda, outros nos quais as famílias participam diretamente dos trabalhos. Cito aqui o projeto do 1º ano – Caixinha Surpresa, no qual é enviada aos pais uma temática e eles são os responsáveis pelo planejamento das atividades para toda a classe. O quadro 1 apresenta alguns destes projetos.

Quadro 1: Projetos desenvolvidos pela escola

Projeto	Ano de Escolaridade	Duração
Projeto Literário: “Contar Histórias – Descortinar Horizontes”	1º ao 5º ano	Durante o ano letivo
A Mala Viajante	1º ano	1 ano
Zé do Livro	2º ano	1 ano
Zé do Livro e Maria Do Livro	3º ano	1 ano
Literatura em Minha Casa	4º e 5º anos	1 ano

Fonte: Projeto Político Pedagógico da E.E. Matta Machado (MINAS GERAIS, 2012).

O conjunto das ações promovidas pela equipe gestora a coloca em destaque no município, e isso promove o reconhecimento do trabalho por parte da comunidade. Ciente do seu potencial, a escola se inscreveu no Prêmio de Gestão Escolar na edição de 2013. As inovações desenvolvidas na instituição pela gestão e sua equipe renderam a ela o primeiro lugar como Escola Destaque Regional, primeiro lugar como Escola Destaque Estadual, além de deixarem-na entre as seis Escolas Referência Brasil no Prêmio de Gestão Escolar – PGE. Esse prêmio avalia o trabalho da gestão escolar em suas diversas dimensões.

1.2.4 Prêmio de Gestão Escolar – PGE

Criado em julho de 1998, o Prêmio de Gestão Escolar surgiu para valorizar as gestões escolares de destaque. Busca promover nas unidades escolares uma autoavaliação para que se tenha uma visão de todo o trabalho desenvolvido pelos atores escolares. Trata-se de uma iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed em parceria com a união dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime. O projeto é apoiado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – Unesco, pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, pela embaixada americana, pela Fundação Roberto Marinho, pela empresa Gerdau, pela Fundação Itaú, pelo Instituto Unibanco, pela Fundação Santillana, pela fundação Victor Civita e pelo Instituto Natura.

O Prêmio de Gestão Escolar – PGE, conforme a cartilha *A Escola que Queremos* (2012), visa a estimular “[...] a melhoria da gestão das escolas públicas de Ensino Básico em busca de seu objetivo maior: garantir Educação de qualidade, direito fundamental de todos os estudantes brasileiros” (CONSED, 2012, p. 9).

Conforme relatório quantitativo do CONSED, no ano de 2013, o Prêmio de Gestão Escolar recebeu um total de 5.255 inscrições no Brasil. O estado de Minas Gerais foi o recordista de participação, com 1.525 escolas inscritas. Na Superintendência de Diamantina, foram registradas 19 inscrições.

Podem participar do prêmio todas as escolas públicas regulares que tenham mais de cem alunos. No caso de Minas Gerais, a primeira etapa acontece nas Superintendências Regionais de Ensino por meio do recebimento das inscrições e seleção dos melhores planos de ação. As superintendências têm a função de divulgar, orientar e monitorar as inscrições. Têm também a função de acompanhar todo o desenvolvimento da ação através da autoavaliação realizada pela escola para elaborar um Plano de Ação. O Plano de Ação é pautado nas cinco Dimensões da Gestão Escolar, que, junto com demais documentos, compõem o dossiê que será avaliado pelos comitês.

O Comitê Regional é responsável pela avaliação dos projetos encaminhados a SRE. Cabe ao Comitê Regional selecionar duas escolas classificadas, uma em primeiro e outra em segundo lugar em nível Regional. Feito isso, os dois portfólios são enviados à Secretaria de Estado de Educação. Caso necessário, as escolas selecionadas recebem uma visita técnica do comitê para comprovação de alguns dados apresentados no Dossiê. A visita objetiva clarear informações, porém nenhum dado é alterado no documento inicial. O objetivo da visita é, também, para subsidiar a avaliação e a indicação da escola ao Prêmio Regional, Estadual e Nacional.

De posse dos dossiês selecionados, a SEE/MG os encaminha ao Comitê Estadual para avaliação. O Comitê Estadual seleciona uma escola e a indica ao Comitê Nacional para concorrer ao Prêmio Escola Referência Brasil. Por fim, o CONSED seleciona a melhor escola de cada estado. Feito isso, o CONSED seleciona seis escolas de seis estados para concorrer à etapa nacional.

Os prêmios variam desde os certificados como Escola Destaque Regional, Destaque Estadual e Referência Brasil de Gestão, até premiação em dinheiro para as seis escolas finalistas consideradas “Destaque Nacional”, além de viagens de intercâmbio para os diretores das escolas finalistas aos Estados Unidos.

O prêmio tem como objetivo promover nas escolas participantes uma autoavaliação em cinco dimensões da gestão escolar, a saber: Gestão Pedagógica, Gestão de Resultados Educacionais, Gestão Participativa, Gestão de Pessoas e Gestão de Serviços e Recursos. São analisadas as evidências dos desdobramentos destas dimensões na escola. O Quadro 2 mostra os desdobramentos destas dimensões.

Quadro 2: Dimensões da Gestão e indicadores

Dimensão	Indicadores
Gestão Pedagógica	Proposta curricular atualizada Monitoramento da aprendizagem Inovação pedagógica Inclusão com equidade Planejamento da prática pedagógica Organização do espaço e do tempo escolar
Gestão de Resultados Educacionais	Avaliação do projeto pedagógico Rendimento escolar Frequência escolar Uso dos resultados de desempenho escolar Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola Transparência e divulgação dos resultados
Gestão participativa	Projeto Pedagógico Avaliação participativa Atuação dos colegiados Integração escola-sociedade Comunicação e informação Organização dos estudantes

Dimensão	Indicadores
Gestão de Pessoas	Visão compartilhada Desenvolvimento profissional Clima organizacional Avaliação de Desempenho Observância de direitos e deveres Valorização e reconhecimento
Gestão de Serviços e Recursos	Documentos e registros escolares Utilização das instalações e equipamentos Preservação do patrimônio escolar Interação escola / comunidade Captação de recursos Gestão de recursos financeiros

Fonte: Adaptado pelo autor do Portfólio-PGE-CONSED/2013.

Dessa forma, o PGE fomenta, no espaço escolar, reflexões coletivas sobre a evidência ou não dos indicadores de qualidade de gestão escolar. Assim, o Prêmio propõe-se a colaborar na busca de soluções para os pontos de fragilidade observados. Trata-se de uma oportunidade para o gestor discutir coletivamente com a comunidade escolar possíveis pontos fortes e fragilidades detectadas na autoavaliação para a melhoria da qualidade do ensino e do processo educacional em geral.

1.3 As Avaliações Externas e os Resultados da Escola

As avaliações externas são estratégias criadas para que os elaboradores de políticas educacionais possam obter informações sobre o nível em que se encontra a Educação. Ao avaliar o aluno, pretende-se averiguar a eficácia da escola no ensino das competências e habilidades fundamentais. Esse movimento orienta a elaboração de políticas públicas de forma mais específica, focando nos principais problemas a fim de que estes possam ser sanados, objetivando o crescimento geral na qualidade educacional.

As avaliações externas visam, também, a responsabilizar a equipe escolar pelos resultados, funcionando como uma forma de prestação de contas das escolas ao Estado e à sociedade. Nessa lógica, os sistemas de incentivo e de responsabilização almejam melhorar a qualidade educacional e a redução dos índices de repetência e evasão escolar, o que contribui para a universalização da oferta da educação básica.

1.3.1 As avaliações externas do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar – Simave

O estado de Minas Gerais possui um sistema próprio de avaliação externa. O Sistema Mineiro de Avaliação Escolar – Simave foi criado em 2003 com o objetivo de avaliar o desenvolvimento pedagógico das escolas estaduais e municipais. Os resultados coletados são a base fundamental para o planejamento de políticas públicas de intervenção educacional.

O Simave possui três tipos de avaliação: o Programa de Avaliação da Alfabetização – Proalfa, o Programa de Avaliação da Educação Básica – Proeb e o Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar – PAAE.

O Proalfa avalia a alfabetização dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental do 1º ciclo. O Proeb, por sua vez, é destinado aos alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e avalia as habilidades básicas da Matriz Curricular de Língua Portuguesa e Matemática. O

Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar – PAAE integra o Simave. Trata-se de um sistema de avaliação para os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio que contempla todas as disciplinas que compõem a base curricular das escolas estaduais do estado de Minas Gerais. Em períodos determinados pela SEE/MG, as avaliações são disponibilizadas no sistema informatizado, cabendo à escola a geração, aplicação das provas e o lançamento dos resultados. Feito isso, o sistema gera o mapa de resultado de cada turma para que sejam feitas as intervenções pedagógicas necessárias.

A escola Estadual Matta Machado alcançou, no Proalfa de 2011, a Proficiência de 653,82 pontos. Essa avaliação é aplicada de forma censitária e mensura a capacidade de leitura, escrita e interpretação textual dos alunos. A Secretaria de Estado de Educação classifica como “nível baixo” no Proalfa o resultado de alunos que obtiverem abaixo de 450 pontos; como “intermediário” aquele cuja pontuação ficou entre 450 a 500; e como “recomendável” resultados acima de 500 pontos na escala de proficiência.

No Programa de Avaliação da Educação Básica – Proeb, que avalia os alunos do 5º e 9º ano, em 2012, a Escola Estadual Matta Machado alcançou a proficiência de 246,4 em Língua Portuguesa, com 69,9% dos alunos no nível recomendável, 22,6% no nível intermediário e 7,5% no nível baixo. Conforme apresenta a figura 2.

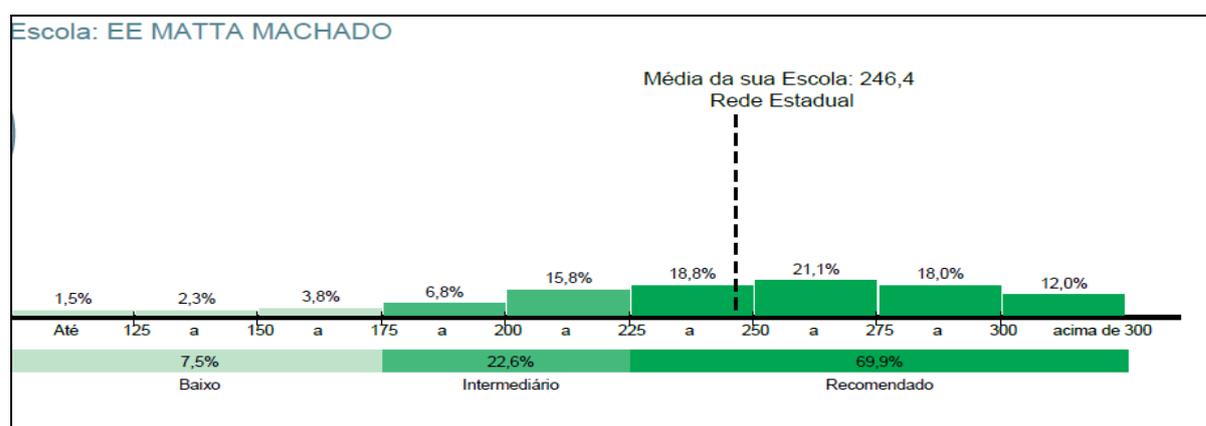


Figura 3 – Distribuição percentual de alunos por faixa de desempenho em língua portuguesa 5º ano. Fonte: Portal Simave / Proeb – ano 2012.

Em Matemática, a nota foi de 250,4, sendo que 71,2% dos alunos se encontram no nível recomendável, 22,% no nível intermediário e 6,8% no baixo desempenho. Considera-se recomendável os alunos com proficiência acima de 225 pontos, no intermediário os alunos

com proficiência entre 175 e 225, e baixo os que se encontram abaixo de 175 pontos. Os dados estão expostos na figura 3.

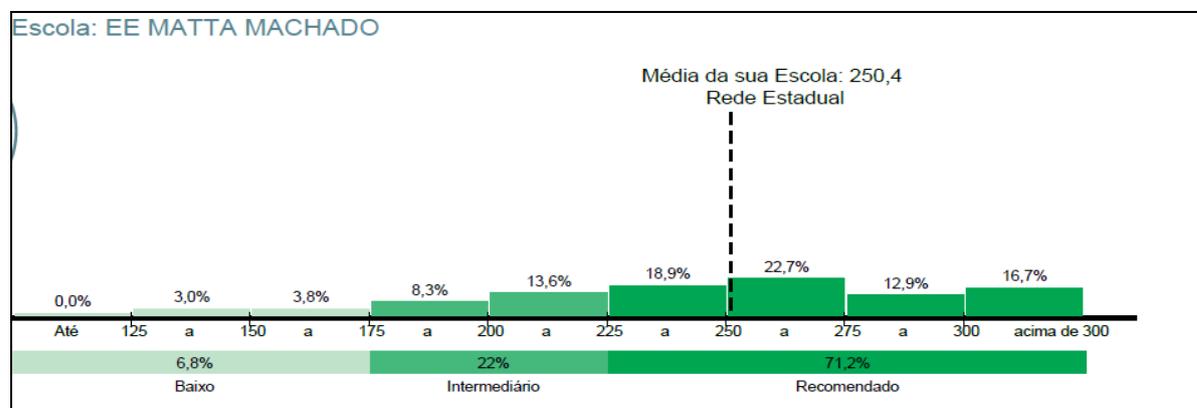


Figura 4 – Distribuição percentual de alunos por faixa de desempenho em Matemática 5º ano no Proeb.

Fonte: Portal Simave / Proeb – ano 2012.

Conforme demonstrado pelas figuras 2 e 3, em 2012, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática a escola possui um percentual maior de alunos na faixa de desempenho recomendado e uma proficiência acima da média do estado de Minas Gerais. A tabela 6 apresenta a descrição dos resultados e faz uma comparação entre as proficiências da escola, do município e do estado.

Tabela 6 - Comparação entre o resultado do Proalfa e do Proeb em 2011

RESULTADO	PROALFA 3º ANO	PROEB 5º ANO	
		Língua Portuguesa	Matemática
Minas Gerais	603,81	214,42	232,93
Diamantina	589,23	210,05	220,93
E. E. Matta Machado	653,82	244,25	252,74

Fonte: Adaptado pelo autor do Portal Simave – SEE/MG (2011).

Conforme demonstrado na tabela 6, a Escola Estadual Matta Machado obteve, no ano de 2011, resultados superiores aos apresentados pelo município e pelo estado, tanto no Proalfa quanto no Proeb. Faz-se necessário descrever os resultados das avaliações externas

do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar no recorte determinado para esta pesquisa, uma vez que essas informações servem de parâmetro para uma análise posterior que será feita no segundo capítulo. A tabela 7 mostra a evolução dos resultados da escola de 2009 a 2012.

Tabela 7 - Evolução da Escola Estadual Matta Machado no Proalfa e no Proeb

Ano	Proficiência Proalfa		Proficiência Proeb			
			L. Portuguesa		Matemática	
	E.E. Matta Machado	Minas Gerais	E.E. Matta Machado	Minas Gerais	E.E. Matta Machado	Minas Gerais
2009	612,25	551,6	228,84	176,0	235,1	192,9
2010	642,71	589,8	234,77	217,1	248,80	235,1
2011	653,82	603,8	244,25	214,4	252,74	232,9
2012	688,00	598,6	246,42	217,6	250,40	237,1

Fonte: Portal Simave- SEE/MG adaptada – Ano 2012.

A partir dos dados da tabela 7, percebe-se que a Escola Estadual Matta Machado vem apresentando um crescimento gradual e ascendente ao longo dos anos e sempre esteve acima da média de proficiência alcançada pelo estado de Minas Gerais. A exceção foi o ano de 2012 em que houve uma queda no resultado de matemática. Para confirmar a eficácia da escola nas avaliações externas, é recomendável que se faça um comparativo entre o Simave e o Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb, em especial o Ideb e a Prova Brasil. Dessa forma, pode-se confirmar ou não a eficácia da escola nesse parâmetro de qualidade. Sendo assim, na sequência, discorre-se sobre as avaliações externas federais.

1.3.2 O Ideb e a Prova Brasil

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb foi criado, em 2007, pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC. A cada biênio, o Ideb é calculado para verificar o

desempenho das escolas ao final de cada ciclo – 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental. No Ensino Médio, o índice é calculado de forma amostral. Pela observação da tabela 9 a seguir, percebe-se que o Ideb vem crescendo gradativamente ao longo dos anos. A observação desse índice é importante porque, para o cálculo são consideradas, além da nota na Prova Brasil, as taxas de evasão e repetência. A tabela 8 mostra os resultados da escola de 2005 a 2011.

Tabela 8 - Comparação do Ideb da Escola Estadual Mata Machado

Brasil		Minas Gerais		Diamantina		Escola Estadual Mata Machado	
2005	3,8	2005	4,6	2005	4,4	2005	5,6
2007	4,2	2007	4,6	2007	4,6	2007	6,2
2009	4,6	2009	5,5	2009	5,5	2009	6,1
2011	5,0	2011	5,8	2011	5,8	2011	7,0

Fonte: Adaptado pelo autor do Portal do MEC, ano 2011.

Com o objetivo de se fazer uma descrição mais detalhada sobre os resultados alcançados, buscou-se conhecer a proficiência da escola na Prova Brasil. Pode-se observar que tanto os resultados do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar – Simave quanto os da Prova Brasil se assemelham numericamente, ratificando a eficácia da escola nas avaliações externas, conforme se pode perceber na tabela 9:

Tabela 9 - Proficiência da escola Mata Machado na Prova Brasil

Ano	Língua Portuguesa	Matemática
2005	202,04	210,02
2007	215,34	226,53
2009	217,03	239,63
2011	235,0	247,5

Fonte: Adaptado pelo autor do Portal do MEC – ano 2011.

Assim como no Proalfa e no Proeb, os resultados da Prova Brasil vêm crescendo gradualmente. Esses números, juntamente com as taxas de fluxo escolar, são responsáveis pelo crescimento do Ideb apresentado na tabela 9. As descrições numéricas apresentadas são necessárias para mostrar a relevância de se entender em que medida as condutas das gestoras levaram a elas. Sabe-se que uma escola organizada e que possui uma cultura de sucesso estabelecida facilita a obtenção de resultados educacionais positivos. No caso específico da escola pesquisada, foi possível constatar a responsabilidade e a iniciativa da equipe gestora no estímulo de toda escola para a reestruturação do Projeto Político Pedagógico, que será apresentado na seção a seguir.

1.4 Construção e aplicação do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico aparece no cotidiano das escolas após a constituição de 1988, que estabeleceu normas para a educação nacional. Em 1996, a LDB 9394/96 reafirmou o caráter de autonomia das escolas e recomendou que cada uma construísse o seu projeto conforme a sua realidade. Antes disso, as escolas estaduais mineiras sempre tiveram que construir o documento básico de gestão composto de normas e princípios regulamentadores, bem como a filosofia de educação a ser desenvolvida. Dois documentos contemplavam os princípios orientadores que direcionavam as ações consultivas e deliberativas do cotidiano escolar: O Plano de Desenvolvimento Escolar – PDE e o Regimento Escolar. Estes eram a base que sustentava e orientava as decisões da escola.

A Escola Estadual Matta Machado contava, então, com essas orientações na elaboração de seus projetos e, a partir de 2003, elaborou o seu primeiro Projeto Político Pedagógico – PPP. Em 2012, o projeto passou por uma reestruturação a fim de se adequar às novas exigências educacionais. No texto introdutório da apresentação do PPP, a escola já denota algumas peculiaridades: “[...] Este documento, construído pela comunidade escolar, no exercício de sua autonomia, implica a expressão dos desejos desta escola de tornar-se referência de ensino” (MINAS GERAIS, 2012, p. 12). O pensamento expresso neste fragmento explicita alguns princípios fundamentais da gestão: coletividade, autonomia e eficácia.

O Projeto Político Pedagógico da escola deixa claro que há uma proposta curricular definida e que os atores se organizam para aplicá-la ao longo do ano letivo. Há um planejamento geral para as ações da escola, além dos projetos setoriais para a

complementação da formação integral do aluno. São projetos disciplinares e interdisciplinares que versam sobre diversos temas.

Merecem destaque os projetos interdisciplinares desenvolvidos pela escola e contemplados no PPP:

- Consciência Negra;
- Construindo Números e Vivenciando Realidades;
- Criação do Blog da Escola;
- Projeto Cemig nas Escolas – 3ª Mostra de Trabalhos;
- Projeto: Jogos e Brincadeiras no Horário de Lanche.

Conforme o Projeto Político Pedagógico (2012), a elaboração do quadro curricular segue as orientações da Lei nº 9.394/96 (LDB), Resolução do Conselho Nacional de Educação nº 7, de 14 de dezembro de 2010 e Resolução da Secretaria de Estado da Educação – SEE nº 2.197, de 26 de outubro de 2012.

Sendo assim, são considerados como componentes curriculares obrigatórios da Base Nacional Comum para o 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental a área de Linguagens, a Matemática, as Ciências da Natureza e as Ciências Humanas, o Ensino Religioso e uma parte diversificada. Faz-se necessário esclarecer que a área de Linguagens contempla os componentes curriculares de Língua Portuguesa, Artes e Educação Física, ao passo que a área de Ciências Humanas se divide em História e Geografia. Na parte diversificada, com o objetivo de fomentar a leitura, a escola optou por incluir artes literárias no currículo.

Para a complementação da formação dos alunos nos aspectos culturais, de valorização da família, no desenvolvimento do civismo e na formação dos valores humanos, a escola possui um cronograma fixo de eventos anuais. Em cada mês, é enfocada uma temática que é trabalhada de forma transversal e interdisciplinar em todos os anos de escolaridade ofertados pela escola. O quadro 3 mostra tais eventos e sua distribuição ao longo do ano letivo.

Quadro 3: Cronograma de eventos fixos anuais da E. E. Matta Machado

Mês	Atividade/Evento	Objetivos
Fevereiro	Grito de Carnaval	<ul style="list-style-type: none"> • Resgatar culturas e tradições das festas carnavalescas; • Realizar um momento de música e danças proporcionando aos alunos muita diversão.
Março	Dia Internacional da Mulher	<ul style="list-style-type: none"> • Ressaltar o papel da mulher e sua importância na sociedade.
Abril	Páscoa “Lanche Coletivo”	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar a consciência de cada aluno para o verdadeiro significado da páscoa; • Promover um momento de partilha, estreitando os laços de solidariedade e amor ao próximo.
Maio	Homenagem às Mães	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o papel da mãe na família; • Sensibilizar os alunos para os frutos da obediência, gratidão e amor para com as mães.
Junho	Dia Mundial do Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar o tema sobre Meio Ambiente promovendo uma reflexão crítica dos alunos sobre suas atitudes em relação ao meio em que vivem;
	Festa Junina	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecer o conhecimento dos alunos no tocante à festa e promover as quadrilhas que são tradicionais na nossa escola.
Julho	Hora do conto especial:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar atividades artísticas, recreativas e culturais com os alunos favorecendo a socialização e a diversão.

Mês	Atividade/Evento	Objetivos
Agosto	Homenagem aos pais	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar a figura paterna na constituição da família; • Ressaltar a importância da obediência, gratidão e amor aos pais.
Setembro	Feira cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar um tema em discussão na sociedade e promover a mostra de trabalhos escolares.
Outubro	Dia da Criança	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunizar às crianças momentos de ludicidade, prazer e socialização por meio de atividades recreativas na escola e em excursões.
Novembro	Dia Nacional Consciência Negra	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar da importância e valorização da cultura afro brasileira na escola. • Promover apresentações artístico-culturais herdadas da cultura afro, conscientizando os alunos para a preservação dessas origens.
Dezembro	Recital de Natal	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar os alunos e familiares para o verdadeiro significado do Natal e proporcionar um momento de confraternização, respeito e solidariedade para com o próximo;
	Formatura do 5º ano	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar aos alunos e às famílias uma solenidade de encerramento do 5º ano.

Fonte: Projeto Político Pedagógico da Escola (MINAS GERAIS, 2012).

Pela observação da estrutura do PPP, pode-se inferir que há um esforço da gestão para que o documento se torne o direcionador de todo o trabalho, uma vez que nele está elencado um conjunto de diretrizes que fundamentam as ações dos profissionais da instituição. Merecem destaque a missão, os princípios e as finalidades educativas, bem como a organização didático-pedagógica, os projetos disciplinares e interdisciplinares, além do conjunto de estratégias empregadas para relacionar com a comunidade escolar atendida. Evidência disso foi a parceria estabelecida entre a escola e a comunidade durante o processo de construção e apresentação do PPP.

Segundo o Projeto Político Pedagógico (MINAS GERAIS 2012), a escola adota como norteadores de sua prática pedagógica os princípios éticos, políticos e estéticos e define como sua missão:

Ser uma escola que propicia uma renovação constante em busca da qualidade. Queremos que o aluno, conosco, aprenda: a alegria da descoberta, a sensibilidade para respeitar a diferença, a autonomia e o sentido de responsabilidade nos estudos e o compromisso com a transformação da realidade social. (MINAS GERAIS, 2012, p. 16)

O texto do PPP sugere que a escola deve ter o propósito de um ensino pautado na interação e voltado para uma formação mais ampla do aluno que envolva, além do ensino da base curricular nacional comum, os aspectos ligados à cidadania e a valorização das dimensões do indivíduo.

Há também uma preocupação com o monitoramento das ações planejadas para que o foco seja a eficácia do processo de ensino, resultando na produção de uma aprendizagem significativa dos alunos. Percebe-se, ainda, a criação de mecanismos para o processo de formação continuada da equipe conforme explicitado no Plano de Ação Institucional da escola demonstrado no quadro 5, a seguir.

Quadro 4: Plano de Ação Institucional da Escola Matta Machado

Atividades	Responsáveis	Metodologia	Indicadores
Planejamento de ensino	Professores e especialistas	Acompanhamento e assessoria na elaboração.	100% dos professores com os planejamentos feitos, aulas planejadas.
Acompanhamento do processo ensino e aprendizagem	Equipe diretiva e especialistas	Reunião com os professores; acompanhamento do planejamento; Atendimento aos pais e aos alunos; Conselho de classe, análise de resultados.	Resultados escolares e satisfação dos pais.
Formação continuada	Equipe gestora e especialistas	Participando das oficinas de estudo nos módulos II	Prof. capacitados no uso de novas estratégias de ensino.
Projetos	Toda a Equipe	Analisando as realizações do ano; avaliando projetos e propondo novos projetos para o ano seguinte.	100% da equipe envolvida nos projetos.
Elaboração do projeto de avaliação escolar	Toda a equipe	Análise dos instrumentos existentes. Estudo de formas diferenciadas de avaliação: diagnóstica, conceitual, formativa, autoavaliação, etc.	Formas e instrumentos variados de avaliação.
Incentivo a práticas curriculares inovadoras	Equipe gestora e especialistas	Estudo de novas formas de ensinar e aprender; metodologias específicas de cada componente curricular; estratégias didáticas; Aulas dinâmicas e inovadoras. avaliação; projetos.	Aulas diversificadas

Fonte: Projeto Político Pedagógico da Escola (MINAS GERAIS, 2012).

Esses e outros aspectos, como a demanda por vagas, a intensa participação da família, a cultura organizacional da escola e o desempenho nas avaliações externas, suscitaram o desejo em pesquisar esta unidade escolar almejando encontrar respostas às questões investigativas.

1.5 Elementos da Cultura Organizacional da Escola

Dentro das instituições escolares, é possível perceber que o seu perfil é influenciado pelos atores que participam diretamente dos atos educativos. Portanto, trata-se de uma entidade marcada pela complexidade e construída socialmente, já que cada indivíduo carrega consigo um tipo de cultura. Na visão de Lück (2009, p. 116), “[...] uma escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais”. Nessa lógica, os resultados da aprendizagem recebem influência desses fatores.

Pode-se dizer que cada escola, na sua essência, é o somatório da forma de pensar e agir do coletivo que nela atua. Lück (2009) destaca três elementos principais na formação da cultura organizacional: “o Ideário ou Preceitos, a Tecnologia e o Caráter”. O primeiro refere-se ao conjunto de valores implícitos dos integrantes; o segundo está mais voltado ao saber-fazer prático; e o último está ligado à consciência do papel individual para a formação do conjunto de ações da escola.

O aprofundamento teórico será realizado no Capítulo 2 desta dissertação. Neste momento, interessa-nos identificar a presença de alguns elementos relacionados à gestão escolar que caracterizam a cultura organizacional da escola pesquisada. Isto se faz necessário para percebermos as características dessa cultura como algo importante.

Inicialmente, é necessário destacar a dinâmica que envolve a entrada e a saída dos alunos. Devido à idade e ao quantitativo, todos os funcionários do turno, inclusive os administrativos, se envolvem nesse processo. Cada um tem uma tarefa específica para garantir o fluxo dos alunos com segurança e harmonia. Os discentes aguardam sentados no pátio da escola o toque da sirene. Após isso, colocam-se em filas para a oração de acolhimento. Os funcionários administrativos auxiliam os professores na organização e na condução dos alunos do pátio à sala de aula e vice-versa. Colaboram, também, no dia da execução do Hino Nacional Brasileiro e do Hino da Escola, que acontece uma vez por semana.

Outro aspecto a se destacar da cultura organizacional da escola é o recebimento dos novos professores. Em virtude dos contratos temporários, prática muito comum na maioria das escolas estaduais mineiras, há uma rotatividade significativa de professores. Com isso, o quadro de docentes da Escola Estadual Matta Machado é bastante heterogêneo com professores antigos e novatos. Para minimizar esse impacto, existe nessa escola a cultura do recebimento e acolhimento dos docentes novatos através de monitoria dos professores mais antigos que lecionam no mesmo ano de escolaridade. O objetivo é auxiliar o novo professor por meio, principalmente, do planejamento coletivo.

Em relação ao envolvimento da família, a estratégia de comunicação é um ponto que merece ser destacado. Tanto os professores como a equipe gestora têm a preocupação de manter a família informada sobre as atividades escolares. A agenda escolar é uma das formas utilizadas. Por meio dela, os bilhetes são enviados, e é solicitada aos pais ou responsáveis a confirmação da leitura. As reuniões acontecem sistematicamente ao final de cada bimestre letivo, e, quando necessário, alguns pais são convidados a comparecer na escola em outros períodos. A equipe pedagógica disponibiliza momentos na agenda diária de trabalho para receber aqueles pais que sentirem necessidade de um atendimento individualizado.

1.6 Os Resultados da Escola Estadual Matta Machado: eficácia nas avaliações ou escola eficaz?

Em geral, o termo eficácia está associado ao alcance dos resultados de forma racional e produtiva dentro de um menor recorte de tempo possível. No campo da gestão educacional, conforme Soares e Brooke (2011), a eficácia pode estar relacionada a uma série de condutas, porém, para este estudo, pretende-se destacar “a gestão escolar participativa, o professor eficaz e o clima escolar”. Franco e Bonamino (2005) definem como escola eficaz aquela em que “[...] o aprendizado de seus alunos vai além do aprendizado típico de escolas frequentadas por alunos de origem social semelhante” (FRANCO e BONAMINO, 2005, p. 87).

Soares e Brooke (2011) reforçam essa ideia ao dizer:

[...] uma escola é dita eficaz se, considerado o desempenho inicial de determinado aluno, consegue proporcionar-lhe conhecimento suficiente para que seu desempenho ao fim de cada etapa escolar seja acima do esperado para um aluno de seu nível socioeconômico. (SOARES e BROOKE, 2011, p. 595)

Na perspectiva interna, Nóvoa (1999) enumera alguns elementos fundamentais para um retrato de uma escola eficaz, tais como autonomia da escola, liderança organizacional, articulação curricular, otimização do tempo, estabilidade profissional e formação de pessoal.

Falcão (1997) propõe a discussão sobre o conceito de qualidade educacional. Segundo o autor, “[...] A qualidade dos resultados de uma escola é medida, portanto, pelas características individuais, peculiares e específicas de cada um de seus alunos, quando a deixam” (FALCÃO, 1997, p. 315). O autor identifica dois conjuntos de dimensões: os condicionantes e os condicionados. No capítulo 2, será feita a análise das ações gestoras com o intuito de verificar a presença ou não dessas vertentes, em especial as dimensões condicionadas da eficiência, da eficácia, da relevância e da efetividade.

A melhoria da efetividade da gestão escolar em Minas Gerais é vista como ponto fundamental para o avanço dos resultados da aprendizagem nas escolas estaduais. Nesse contexto, o processo democrático de escolha de diretor para as escolas estaduais em Minas Gerais visa a oportunizar ao coletivo escolher o seu líder. Credenciam-se para o processo os servidores do quadro do magistério aprovados em exame de certificação para o cargo. Merece destaque o fato de que o processo de escolha de diretor escolar leva em conta a meritocracia e a democracia. Esse processo busca, desde o início, difundir os princípios da gestão participativa de forma que todos os envolvidos se sintam corresponsáveis pela gestão da escola, porque, conforme Lück (2009, p. 18):

[...] uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos.

A democratização da participação valida a autonomia da escola, uma vez que o espaço escolar passa a ser gerido por um gestor que representa as aspirações da coletividade e, junto com o Colegiado Escolar, se responsabiliza pelas ações deliberativas da escola. Essa transparência faz com que a responsabilização pelos sucessos e insucessos seja compartilhada por todos.

Gerir uma escola nessa perspectiva significa pensar estratégias a fim de viabilizar a criação de mecanismos de coordenação e orientação para que o processo educativo produza com eficácia resultados pedagógicos e para que estes façam a diferença na vida da clientela atendida. O gerenciamento colaborativo pela equipe gestora – de variáveis internas e

externas – é determinante para o perfeito funcionamento da unidade escolar. Lück (2009) reforça tal ideia ao discorrer a esse respeito:

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. (LÜCK, 2009, p. 24)

A eficiência das ações pode estar relacionada com a observação, pelo diretor, das dimensões da gestão que perpassam o seu trabalho cotidiano. De acordo com Lück (2009), duas dimensões influenciam as ações gestoras: as dimensões de organização e as dimensões de implementação. Pretende-se, no capítulo 2 desta dissertação, aprofundar as discussões sobre as quatro dimensões de organização e sobre as seis de implementação.

Todas as dimensões da gestão escolar serão consideradas, mas o foco recai naquelas que, de certa forma, se correlacionam com a efetividade da escola e possuem uma relação direta com a eficácia nas avaliações. Tem-se como hipótese inicial que os resultados positivos alcançados pela escola podem estar relacionados com a prática de gestão pedagógica, de gestão democrática e participativa, de gestão de pessoas e pela gestão de resultados. É possível que a focalização nessas dimensões viabilizem a criação de uma rede de colaboração de professores, funcionários, pais e alunos que culmine na efetividade e eficácia da escola pesquisada.

No âmbito escolar, o diretor assume o papel de coordenador, facilitador e incentivador das ações do projeto da escola. A gestão pedagógica assume papel de vanguarda, uma vez que beneficia diretamente o aluno. É função do diretor a criação de condições para que o conhecimento adquirido pelos professores seja aplicado aos alunos, ou seja, deve-se focar naquilo que é primordial: o desempenho dos alunos.

Analisar os fatores de sucesso se torna imprescindível, uma vez que, no estado de Minas Gerais, há uma preocupação quanto à responsabilização dos resultados. O conhecimento das ações responsáveis pelo sucesso dessa escola permitirá compreender alguns elementos da gestão que colaboram para o baixo rendimento de escolas com perfis socioeconômicos similares pertencentes à circunscrição da Superintendência Regional de Diamantina.

A dimensão de análise desta dissertação é a equipe gestora das escolas estaduais. Para tanto, serão investigadas as práticas gestoras de uma escola estadual da Superintendência Regional de Diamantina, Minas Gerais, durante o período de 2010 a 2013. Busca-se

responder a questão problema, que é: até que ponto o fato de a Escola Estadual Matta Machado apresentar bons resultados nas avaliações externas permite que ela seja considerada uma escola efetiva?

Nesse sentido, tem-se como objetivo geral deste estudo analisar até que ponto a gestão da Escola Estadual Matta Machado tem contribuído para que ela possa se tornar uma escola efetiva a fim de propor melhorias para esse processo.

Para tanto, no intuito de responder as questões investigativas, pretende-se investigar os seguintes pontos:

- ✓ Até que ponto a gestão da escola pesquisada tem responsabilidade no processo de melhoria da qualidade do ensino?
- ✓ Em que medida a gestão e as práticas desta escola conduzem a um processo de escola efetiva?
- ✓ Qual é o perfil da gestão da escola?
- ✓ Até que ponto a gestão da escola é compartilhada e conta com a participação de todos?

Diante do exposto, percebe-se que o funcionamento de uma escola perpassa uma complexa rede de elementos que envolve diversos atores da comunidade escolar. No capítulo 2, as questões investigativas descritas acima são abordadas e analisadas com o objetivo de encontrar respostas para fundamentar a elaboração do Plano de Ação Educacional para a escola pesquisada.

2 ANÁLISE DA GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO A PARTIR DOS PERFIS DE GESTOR E DAS DIMENSÕES DA GESTÃO

No primeiro capítulo, descreveu-se a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais, bem como a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. E, ao final, detalharam-se aspectos relacionados à organização da escola pesquisada, tais como estrutura física do espaço, recursos materiais, número de turmas e de alunos, infraestrutura tecnológica e organização dos tempos e espaços escolares. Apresentou-se, também, a estrutura administrativa da escola.

Levando-se em conta que o objetivo geral desta dissertação é analisar até que ponto a gestão da Escola Estadual Matta Machado tem contribuído para que esta possa se tornar uma escola efetiva e, a partir desse ponto, propor melhorias para esse processo, neste capítulo, pretende-se analisar a gestão da escola a partir dos referenciais teóricos que tratam do perfil do gestor e das dimensões da gestão escolar.

Tendo em vista que o capítulo 1 apresentou a Escola e seus resultados nas avaliações externas dos anos de 2005 a 2013, formulou-se a seguinte questão problema com base no caso apresentado: o fato de uma escola apresentar eficácia nos resultados das avaliações externas significa que ela seja efetiva? O desempenho da escola depende de um conjunto de elementos que não apenas o processo de avaliação e seus resultados. Neste capítulo 2, pretende-se analisar as ações gestoras que corroboram para os resultados positivos da escola.

Para que se possa responder a questão problema, bem como as demais perguntas apresentadas ao final do capítulo 1, o capítulo 2 está estruturado em três grandes partes: o estudo teórico sobre os temas propostos, a estrutura metodológica da pesquisa, tal como será explicitado a seguir, além da apresentação e da análise dos resultados da pesquisa de campo que teve como foco a gestão da escola estudada.

2.1 As Dimensões da Gestão e a sua inter-relação com os fatores de eficácia e efetividade escolar

Visando a compreender o perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar, para desenvolver este capítulo, consultaram-se diversos autores que estudam a gestão escolar, a liderança escolar associada ao perfil dos gestores, a qualidade educacional mediante os conceitos de eficiência, eficácia, efetividade e relevância, bem como as dimensões da gestão

escolar e as características principais das escolas eficazes. Autores que abordam a questão das avaliações externas e políticas de responsabilização também foram consultados.

Considerando que este estudo de caso aborda a questão da gestão escolar e suas implicações na efetividade dos resultados, optou-se por fazer uma pesquisa de cunho qualitativo apoiada num trabalho de campo para observação e coleta de dados, sustentado pela teoria de autores que versam sobre a temática.

Em relação às dimensões da gestão escolar, o estudo será baseado, principalmente, nas obras de Lück (2009; 2010), nas quais são abordadas as dimensões de organização e as dimensões de implementação. Ao longo deste capítulo, é feita uma análise de cada uma delas, com especial atenção à gestão pedagógica e de pessoas. No que diz respeito às características das escolas eficazes e dos perfis de liderança e seus reflexos na gestão escolar, Polon (2005; 2009) é outra autora que dá base a esta análise. Em relação à efetividade escolar, o estudo é apoiado em Falcão (1997), ao passo que, nas questões ligadas à gestão democrática e participativa e da liderança na gestão escolar, utilizou-se Machado (2003).

2.2 Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar

As novas demandas surgidas no Brasil no final da década de 1980, provocadas, principalmente, pelo processo de globalização da economia e pela abertura política, colocaram a gestão educacional no centro das discussões políticas. A evolução da sociedade exigia mudanças nas práticas gestoras, uma vez que a demanda do aluno inserido nesse processo global de transformação também mudou.

Era iminente a necessidade de se pensar um modelo de gestão que se enquadrasse nos novos parâmetros de modernização pelos quais o novo estado democrático passava. Depositou-se na melhoria da qualidade do ensino a responsabilidade de recuperar o atraso socioeconômico provocado pela ditadura militar. A nova sociedade ansiava por medidas para reduzir as diferenças sociais e via na educação a alternativa mais viável para buscar melhores condições de trabalho.

O Artigo 206 da Constituição Federal de 1988 já indicava a necessidade de modificações na gestão educacional desde os níveis macro até níveis micro com o intuito de promover os avanços necessários para melhorar a qualidade dos serviços educacionais. Os princípios dos dispositivos constitucionais sobre educação do referido artigo permitem inferir que a qualidade almejada possui uma estreita relação com as medidas de fomento ao caráter democrático, participativo e estratégico da gestão educacional. Merece destacar que essa lei

preconiza “[...] a garantia de um padrão de qualidade do ensino além da gestão democrática dos estabelecimentos de ensino” (BRASIL, 1988, s/p).

Esse novo contexto promoveu o surgimento de um novo paradigma de gestão escolar, pautado na participação horizontal dos membros da equipe, uma vez que, na visão de Lück (2010, p. 14), “[...] os sistemas educacionais e as unidades escolares passaram a ser concebidos como organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico-cultural, marcado pela pluralidade e pela controvérsia”. Filho (2007) reforça esta ideia ao discorrer sobre o tema:

As antigas cadeias de comando e linhas de comunicação verticais presentes nas organizações burocráticas dão lugar à interação e à participação horizontal. O líder é um coordenador e não um controlador, um facilitador de desempenho com alto nível de conhecimento técnico e de processo de trabalho em grupo. Quanto maior a diversidade de pontos de vista diferenciados dos integrantes das equipes, maior a criatividade no trabalho. (GARCIA FILHO, 2007, p. 100)

Nessa estrutura de participação, atribuem-se responsabilidades a todos os integrantes por meio da delegação de tarefas e de poderes decisórios. As metas institucionais são intercambiáveis entre a equipe devido ao enfoque coletivo que se dá na organização das ações. Ainda na visão de Garcia Filho (2007, p. 101), “[...] o aprendizado e o trabalho são interligados, pois o aprendizado é parte do fluxo de trabalho operacional”.

Nos anos 1990, o processo de modernização da gestão educacional orientou-se por um padrão de gestão que buscava a eficiência, por meio, principalmente, da racionalização administrativa e da responsabilização pelos resultados. Tanto a Constituição de 1988 quanto a LDB 9394/96 recomendou que a gestão do sistema educacional brasileiro fosse feita em regime de colaboração entre a união, os estados e os municípios. Sendo assim, há uma corresponsabilização entre os entes federados com a gestão da qualidade. O gestor escolar está inserido nesse processo de inter-relação institucional, tendo a função de considerar os aspectos locais sem desprezar os globais. Lück (2010) faz a seguinte reflexão:

Firma-se, pois, o entendimento de que têm faltado, para a promoção da qualidade da educação, uma visão global de escola como instituição social e uma percepção abrangente da teia de relações entre vários componentes que delinham a experiência Educacional. (LÜCK, 2010, p. 42)

Resta ao gestor escolar promover a abertura institucional através da gestão democrática e participativa, descentralizando e compartilhando as decisões com a comunidade escolar. A esse respeito, a mesma autora esclarece:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas (LÜCK, 2010, p. 35)

Nóvoa (1995, p. 15) aponta a “[...] emergência de uma nova sociologia das organizações escolares situada entre uma abordagem centrada na sala de aula e as perspectivas socioinstitucionais focalizadas no sistema educativo”. Assim, a instituição escolar ocupa um espaço de intercâmbio meso, transitando entre o macro (os sistemas) e o micro (a sala de aula), o que lhe possibilita intervenções e tomadas de decisões educativas, curriculares e pedagógicas. Pode-se dizer que, nesta lógica, o processo de gestão educacional se desenvolve em rede:

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. (LÜCK, 2009, p. 24)

Cabe ao gestor a compreensão de como funciona a rede educacional na qual está inserido, além de ser necessário ter conhecimentos conceituais sobre a educação e a gestão, condições estas fundamentais para gerir os profissionais da escola no sentido de se conseguir que o ensino ofertado atenda aos anseios da comunidade escolar. Os limites dos horizontes educacionais da escola têm uma relação direta com a visão ampliada ou limitada do diretor.

Lück (2009, p. 23) considera a gestão escolar como um pilar para o “[...] planejamento, a liderança, a organização, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação”. A ação da equipe gestora, de forma articulada a esses fatores, é necessária à efetividade das ações educacionais na promoção da aprendizagem.

De forma geral, considera-se como equipe gestora o diretor escolar, a coordenação pedagógica (supervisor e orientador educacional) e o secretário escolar. Integram essa equipe os professores e a comunidade escolar. Cabe ressaltar que o diretor é a figura central, atuando na liderança e na organização do trabalho da equipe. A principal missão desse conjunto de profissionais é articular medidas para que os recursos materiais e humanos produzam no estabelecimento de ensino a promoção efetiva da aprendizagem nos alunos para o enfrentamento de um mundo cada vez mais competitivo.

A evolução das atribuições do diretor escolar de administrador para gestor impõe a necessidade de se trabalhar na perspectiva de uma gestão estratégica e participativa. Machado (2012) alerta para a necessidade de se buscar um modelo de gestão adequado às especificidades de cada tipo de organização. Isto nos permite inferir que pacotes prontos de medidas podem fracassar, uma vez que não se considera a estrutura organizacional de cada instituição. Isto implica que se deve levar em consideração as características individuais de cada escola, mas sem desprezar a rede que se forma para ofertar uma educação de qualidade. Lück (2010) reforça este princípio quando diz:

A compreensão da visão, missão, valores e princípios assumidos pela escola, assim como dos seus objetivos e metas, constitui-se em condição para o estabelecimento da unidade entre as diferentes ações educacionais, de modo a dar o sentido de continuidade entre elas e obter resultados mais amplos e consistentes. (LÜCK, 2010, p. 84)

Esse cenário exige do gestor conhecer e transitar por todas as dimensões da gestão e focar naquelas em que a sua atuação tem uma influência direta na razão de ser da escola: o aprendizado do aluno. Isso não significa abandonar determinadas vertentes e supervalorizar outras. Cabe ao diretor estabelecer estratégias gestoras que articulem as dimensões de organização com as dimensões de implementação devido à interdependência que existe entre elas. Somado a outras condutas gestoras, este pode ser o caminho para a efetividade escolar que, de acordo com Lück (2009, p. 24), é entendida “[...] como a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado”. Uma discussão mais aprofundada desse conceito é feita no tópico seguinte desta dissertação.

2.2.1 Gestão estratégica e participativa nas escolas

Para a implantação de um modelo de gestão participativa nas redes de ensino, é necessária uma mudança de mentalidade dos envolvidos. Conforme Machado (2012, p. 13), “[...] o primeiro passo para a mudança de modelo de gestão é o de compreensão clara do modelo em si, das exigências que ele coloca para a sua operacionalização na organização”.

A participação traz para os indivíduos a oportunidade de manifestação de pontos de vista dentro da instituição. Promove, de certa forma, uma autorrealização pessoal, além de uma certa responsabilização pelo sucesso da instituição. Essa conduta reforça as relações de respeito e estimula aos integrantes o posicionamento diante de situações de conflitos, não no

sentido da crítica pura e simplesmente, mas na busca de soluções. Segundo Filho (2007, p. 98), “[...] quando efetiva, a participação proporciona às pessoas o sentimento de que estão com o controle de seu destino e com o da organização”.

Dessa forma, percebe-se a importância da gestão estratégica para sistematizar mecanismos eficientes que atendam a essa nova cultura organizacional. Nessa lógica, Machado (2012) esclarece:

[...] a gestão estratégica pode ser compreendida como o mecanismo que permite identificar as reais necessidades de mudança na organização (o que mudar), estabelecer as prioridades em termos de mudanças (o que é urgente mudar) e os meios para efetivá-las (como mudar).
(MACHADO, 2012, p. 5)

Assim, a gestão estratégica pode se configurar como um conjunto de ações adaptáveis às mudanças ocorridas nas organizações de ensino. Segundo Machado (2011, p. 15), “[...] a gestão estratégica abrange três componentes interdependentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento”. Para a autora, enquanto a visão sistêmica envolve a capacidade de entendimento dos aspectos globais internos e externos da organização, o pensamento estratégico articula e orquestra medidas para que as demandas sejam atendidas efetivamente. Por último, o planejamento é o instrumento metodológico que sistematiza, na prática, o pensamento estratégico e a visão sistêmica.

A gestão estratégica nas instituições escolares rompe com o modelo estático de administração. Faz-se necessário entender a dinâmica que permeia o trabalho escolar, marcada por uma complexa rede de relação horizontal e vertical entre pessoas. O produto resultante das ações empreendidas é mediado pela relação entre pessoas, caracterizada por uma prática social que determina o perfil da organização. Daí surge, conforme Lück (2000), um novo paradigma focado na substituição de administração para gestão. Atualmente, essa questão paradigmática voltada para a gestão democrática e participativa perpassa todos os segmentos da sociedade. Lück (2000, p. 15) ressalta que o conceito de gestão escolar ultrapassa o de administração, bem como afirma que:

[...] não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

A nova visão de gestão escolar implica necessariamente a discussão e o entendimento dos princípios da descentralização, democratização e autonomia escolar. Lück (2000, p. 18) trata a descentralização “[...] como um processo que se refere à transferência de competências para outros níveis de governo e de gestão, do poder de decisão [...]”. Em relação à autonomia, a autora salienta que a “[...] autonomia demanda um conjunto de fatores concomitantes para que seja caracterizada como um movimento de tomada de decisão e assunção de responsabilidades pela escola e pela comunidade” (LÜCK, 2000, p. 24). A efetivação da descentralização e da autonomia está ligada à democratização, favorecendo a participação coletiva nas tomadas de decisão.

Nessa perspectiva de transformação das relações de poder no espaço escolar, emerge a importância da participação no ambiente cultural da escola não somente da equipe pedagógica, mas também dos professores, pais e comunidade. Configura-se, dessa forma, a gestão participativa pautada na descentralização das decisões. A mudança de visão dos participantes do processo escolar implica o conhecimento global da escola, evitando a fragmentação de ações isoladas.

Contrariamente a essa tendência, os sistemas de ensino insistem na setorização do trabalho com delimitação de funções específicas para cada funcionário escolar, sem se preocupar com a responsabilização pelos resultados globais da escola.

Dessa forma, as instituições escolares acabaram por vivenciar a falsa ideia de descentralização, sendo que o que ocorre, na verdade, é uma fragmentação do trabalho face à amplitude e à complexidade dos sistemas. Mesmo assim, há de se reconhecer avanços nesse sentido devido à necessidade de melhor gerenciamento de processos e recursos e alívio da carga de controle do órgão central.

Entende-se que a combinação entre democratização, descentralização e autonomia escolar pode colaborar para a melhoria da qualidade da educação. Conceituar a qualidade da educação é bastante complexo, dada a influência dos diversos fatores que interferem no processo. Não é como uma empresa que, para melhorar a qualidade, pode selecionar melhor a matéria-prima e substituir os maquinários usados por outros mais modernos. O produto da escola, grosso modo, é o aluno, que, ao mesmo tempo, é agente e paciente do trabalho escolar. Discorre-se, na próxima seção, sobre a qualidade no contexto educacional.

2.3 Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade: a qualidade no ensino

A razão de ser da escola é o aluno. Este, por sua vez, depende do conhecimento adquirido para se inserir na sociedade e ter condições de lutar pela mobilidade social. Sendo assim, a qualidade do que é ensinado é determinante, uma vez que:

[...] de um ponto de vista histórico, na educação brasileira, três significados distintos de qualidade foram construídos e circularam simbólica e concretamente na sociedade: um primeiro, condicionado pela oferta limitada de oportunidades de escolarização; um segundo, relacionado à ideia de fluxo, definido como número de alunos que progridem ou não dentro de determinado sistema de ensino; e, finalmente, a ideia de qualidade associada à aferição de desempenho mediante testes em larga escala. (OLIVEIRA e ARAÚJO, 2005, p. 8)

Conforme exposto, o conceito de qualidade vem apresentando variações ao longo dos períodos históricos. A partir da década de 1990, em virtude da necessidade competitiva apresentada pelo setor produtivo, surgiu o conceito de qualidade total, que apresentava a ideia de aumento da produtividade, da eficiência e diminuição dos custos de produção. O melhoramento do processo produtivo vislumbrava um produto final com qualidade que lhe permitisse competir no mercado. A lógica seguida seria a de que:

[...] a Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. (LONGO, 1996, p. 9)

É possível transpor o conceito exposto pela autora para as instituições escolares, uma vez que, para se focar no aluno, é necessário organizar o coletivo da escola em prol da construção de um produto final que atenda aos padrões de qualidade exigidos pela sociedade. Produzir qualidade na educação demanda muito mais que a divisão de tarefas a cada elemento. Mesmo que cada um desenvolva as suas atribuições com competência, a eficácia do processo educacional depende da articulação orquestrada das ações individuais. Nessa lógica, as ações devem convergir para a construção coletiva de um produto final com o mínimo de erros.

Portanto, em termos de instituições escolares, faz-se necessário pensar a qualidade como um intercruzamento de condutas gestoras voltadas para esse fim. O gestor, enquanto líder, é responsável pela viabilização do trabalho coletivo e articulado, é o elemento chave

devido à posição estratégica que ocupa no gerenciamento das ações no contexto da escola. Por isso, Longo (1996), a partir de Xavier⁷ (1995), alerta a esse respeito:

[...] a qualidade em educação pode e deve ser vista sob a perspectiva das seis dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética)⁸. Restringir a conceituação de qualidade do ensino ao seu aspecto político-pedagógico constitui um grave equívoco. O que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às seis dimensões simultaneamente. (XAVIER, 1995 *apud* LONGO, 1996, p. 11)

Diante disso, ao se analisar esses princípios, infere-se que o funcionamento dos sistemas de ensino com foco na qualidade passa, necessariamente, pela atuação do gestor que é um componente decisivo da eficácia escolar. Longo (1996, p. 12) salienta que, “[...] em virtude dessa situação, torna-se necessário adotar uma postura gerencial moderna e eficaz, para que os ventos da mudança criativa e inovadora soprem também para a educação”. Nesse sentido, a autora ainda conclui:

É essa educação, no seu sentido mais amplo, que permite que a mudança de paradigmas gerenciais, processo muitas vezes doloroso e difícil, que deve ser feito com método e não simplesmente com apelo à boa vontade das pessoas, ocorra de forma menos traumática, pois dará às pessoas condições de visualizar um futuro em que o crescimento, eficiente e eficaz, do indivíduo e da organização permitirá a obtenção do objetivo principal da qualidade total, que é a satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos das organizações. (LONGO, 1996, p. 13)

Falcão (1997, p. 314) salienta que “[...] algumas instituições buscam transplantar, das empresas industriais para a escola, métodos e técnicas desenvolvidas para busca da qualidade dos produtos industriais”. Mesmo considerando as peculiaridades da escola devido à complexidade desta, Falcão (1997) coloca que o ponto de similaridade pode ser observado no fato de que há na escola o envolvimento de pessoas no exercício da profissão em busca de

⁷ XAVIER, A.C. da R. **Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira.** — Brasília: IPEA, 1995 (RIIPEA/DPS, n.4/95).

⁸ Por *qualidade intrínseca*, entende-se a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina. A dimensão *custo* tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo. *Atendimento* é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. *Moral* e *segurança* dos clientes internos de uma organização (funcionários). Finalmente, a sexta dimensão do conceito de qualidade total, a *ética*, é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo de hoje.

resultados. Para tanto, a execução das ações requer planejamento coletivo, mediado por uma coordenação que é encarregada de desenvolver medidas articuladas de integração. Assim como nas empresas, na escola atual, também existem metas com recortes quantitativos e temporais, bem como as decisões para alcançá-las.

Diante do novo quadro político ideológico estabelecido, os sistemas, em especial o MEC, passaram a exigir do diretor escolar mais que as habilidades administrativas. O novo cenário demandava ações pautadas na ideia de democracia. Essas exigências estariam relacionadas às dimensões política e pedagógica nas ações das organizações educacionais. Isso exigiu mudanças. Os conhecimentos básicos dos antigos fundamentos de administração educacional passaram a ser insuficientes para atender à nova demanda. Na lógica de Lück (2010, p. 54), “[...] a administração passa a ser, portanto, uma dimensão da gestão, colocando-se sob o enfoque e princípios desta, constituindo a gestão administrativa”. Cabe ressaltar que a visão de gestão não substitui a concepção de administração, elas se complementam. Vista dessa forma, a escola assim se definiria para Falcão (1997):

[...] a escola é uma instituição como outra qualquer; que existe uma metodologia de busca da qualidade capaz de ser aplicada, indistintivamente, em qualquer tipo de escola, com qualquer tipo de aluno ou professor, e em qualquer realidade política, social e econômica. (FALCÃO, 1997, p. 315)

Cabe ressaltar que, apesar de se admitir pontos comuns entre a escola e as empresas, dois aspectos fundamentais as diferem, qual seja: os profissionais que nela atuam e os alunos. Isso muda significativamente as dinâmicas das relações e da produção, porque, para Falcão (1997, p. 315), os alunos “[...] são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a escola deve alcançar: a formação de seres humanos”. Observa-se que, por mais qualificado que seja o trabalho da escola, não se pode garantir a uniformidade do produto final.

Isso fica visível quando se analisam as proficiências individuais dos alunos nas avaliações externas. Tomando como análise os fatores internos, a discrepância para mais ou para menos pode simbolizar que as ações de intervenção implementadas pela escola não têm surtido efeito na totalidade dos alunos. Conhecer e considerar essa variante é importante porque, na visão de Falcão (1997, p. 315), “[...] a qualidade dos resultados de uma escola é medida, portanto, pelas características individuais, peculiares e específicas de cada um de seus alunos, quando a deixam”.

Sendo assim, estabelecer parâmetros rígidos para conceituar a qualidade da educação não é tarefa fácil devido à personalidade de cada escola, que é influenciada pelo perfil dos profissionais e dos alunos que nela convivem e, também, pelo contexto político e socioeconômico do local onde está inserida. Daí o risco da replicação de ações empregadas na gestão empresarial. O sucesso numa instituição pode significar o fracasso em outra.

Ao longo da explanação, buscou-se encontrar um conceito de qualidade que melhor se aplicasse ao objeto de estudo desta dissertação. Procurou-se, até aqui, descrever sobre os elementos influenciadores para que se possa entender as dimensões que Falcão (1997) chamou de Dimensões Condicionantes e Condicionadas. Pode-se dizer que quando a escola, entre outros fatores, possui uma liderança forte, um projeto político pedagógico construído a partir de uma visão estratégica e foco no aluno, o resultado do processo tende a acontecer com qualidade.

As Dimensões Condicionantes podem ser divididas em três vertentes, a saber: a Política, a Humana e a Técnica. Sinteticamente, apoiando-se nas ideias de Falcão (1997, p. 318), pode-se dizer que a Dimensão Política compreende as crenças, os valores, os princípios, as expectativas, os sentimentos e os compromissos dos membros da comunidade escolar, ao passo que a Dimensão Humana vincula-se à maneira como se relacionam os elementos constitutivos da comunidade escolar. Por último, a Dimensão Técnica compreende os processos, métodos, técnicas e procedimentos de organização de trabalho na sala de aula e fora dela.

As Dimensões Condicionadas se desdobram em efetividade, relevância, eficiência e eficácia. Compreender essas Dimensões se faz necessário para qualificar a gestão escolar e, nesse contexto, mais especificamente, a da escola pesquisada nesta dissertação.

No âmbito escolar, as dimensões não ocorrem de forma linear, se inter cruzam predominando ora uma, ora outra, conforme a conduta dos agentes gestores da escola. Somente para efeito didático, discorre-se sobre elas, neste trabalho, de forma isolada.

Pelo conceito apresentado, verifica-se que a eficiência se relaciona diretamente com a economia de recursos. Influência trazida do meio industrial para o contexto da escola, onde se busca executar as ações, sejam elas pedagógicas ou administrativas, ao menor custo possível, ou seja, racionalizar os recursos humanos, materiais e financeiros e, ainda assim, obter resultados positivos. A esse respeito, discorre Lück (2009, p. 47):

A eficiência depende de boa organização e 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. Considerando que educação é um ato intencional com propósitos definidos para serem realizados em um tempo determinado, garantir o bom uso do tempo, dos recursos e a organização dos processos e competências é condição fundamental para promover os resultados esperados.

Em relação à escola, pode-se observar a eficiência quando se economiza material de consumo pedagógico, como papéis, tintas, fotocópias, cola, pincéis, entre outros, e busca-se o máximo de resultado positivo com os recursos disponibilizados. Portanto, “[...] eficiente seria um profissional preocupado exclusivamente com os métodos e as técnicas gerenciais da escola e despreocupado ou desinteressado com os fins da educação e do papel da escola na sociedade” (FALCÃO, 1997, p. 319). Sander⁹ (1995 apud Falcão, 1997), ao tratar da eficácia no contexto educacional, diz que “[...] a eficácia da administração preocupa-se essencialmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando, dessa forma, estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos das escolas” (SANDER, 1995 apud FALCÃO, 1997, p. 46).

A eficácia da escola pode ser verificada pelo aprendizado que os alunos alcançam apesar dos fatores externos dificultadores. A esse respeito, Franco e Bonamino (2005 apud POLON, 2009, p. 70) esclarecem:

Embora este conceito se defina de modo relativo à eficácia de outras escolas, não se trata de estabelecer mais uma classificação geral de escolas por desempenho, mas sim, de tentar identificar as ‘características escolares promotoras de eficácia’, incluindo aqui a preocupação com a equidade [...].

Portanto, a gestão institucional eficaz deve se centrar nos aspectos pedagógicos, já que eles são os promotores diretos dos resultados educacionais. Nesse sentido, é importante o total apoio aos professores nas ações de planejamento, avaliação e desenvolvimento da prática pedagógica em sala de aula. Lück (2009, p. 48) considera que a eficácia “[...] corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações”.

Assim, Falcão (1997, p. 320) estabelece que o professor eficaz é aquele “[...] capaz de obter resultados desejados na sala de aula e com a máxima eficiência, ou seja, utilizando o mínimo de recursos materiais e financeiros”. No entanto, é possível, ao analisar a prática

⁹ SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: evolução do conhecimento. Fortaleza: UFC; Brasília, DF: Associação Nacional de Profissionais da Educação, 1982. 63p. (Caderno de Administração escolar, 7).

docente, identificar professores eficientes e ineficazes, professores eficazes e ineficientes e professores eficientes e eficazes. Observa-se, assim, que a presença de uma das dimensões discutidas não condiciona, necessariamente, a existência da outra.

Espera-se que a escola, ao se instalar num determinado local, assuma, ao mesmo tempo, compromissos internos com os seus profissionais, alunos e família e compromissos externos com o seu entorno, com o seu bairro e com a sociedade como um todo. O atendimento às novas demandas sociais requer um modelo de escola que rompa com a visão de educação enraizada numa proposta de ensino reprodutivista da ordem social predominante. A escola eficaz trabalha para incluir os seus alunos historicamente excluídos dos bens culturais. A sociedade, em especial a comunidade atendida pela escola, aspira por uma educação de qualidade capaz de compensar as diferenças sociais. Para tanto, a escola deve buscar mais do que ser eficiente e eficaz, ela deve almejar a efetividade nos serviços prestados.

Considera-se a efetividade como um conceito amplo, capaz de englobar uma série de ações educativas voltadas para o desenvolvimento econômico com equidade social. Fundamenta-se em condutas gestoras direcionadas para medidas educacionais focadas na melhoria das condições de vida do educando. Falcão (1997, p. 321) reforça essa missão quando afirma que “[...] a escola efetiva reconhece a importância da influência do contexto externo, político-social e econômico nas atividades, nos objetivos e nos resultados obtidos pela escola, seus profissionais e seus alunos”.

Na lógica de Falcão (1997), a efetividade ocorre na escola quando há o reconhecimento de que os fatores externos, tais como o político, o social e o econômico, têm uma influência significativa nas atividades inerentes à escola. A efetividade se evidencia quando a escola se compromete a responder aos anseios sociais, criando estratégias adequadas ao atendimento das demandas da sociedade. Nesse sentido, complementa ainda o autor:

Dessa forma, entendemos que o compromisso de cada escola e seus educadores, num primeiro nível, numa sociedade democrática, independente das características sócio-econômicas dos alunos de suas famílias, aos quais cada escola esteja vinculada. (FALCÃO, 1997, p. 322)

A Dimensão Condicionada da relevância é apresentada pelo autor para consolidar a discussão sobre a qualidade na educação escolar. A relevância está ligada às expectativas dos alunos e pais que veem a escola como um importante espaço de transformação social

com justiça e equidade. Para Falcão (1997, p. 323), “[...] o atendimento, pela escola e seus educadores, daquelas demandas, a nosso ver, significa dar proeminência, relevo, importância aos interesses e às conveniências dos alunos e respectivas famílias que frequentam ou que estão ligadas a cada escola”.

Com o intuito de facilitar o entendimento, optou-se por associar os conceitos aos indicadores da presença dessas dimensões no ambiente escolar. A diferenciação entre eles se faz necessária porque, apesar de complementares, cada um representa um ponto importante a ser considerado no exercício da gestão. Assim, no quadro 5, busca-se relacionar, de forma horizontal, cada dimensão, bem como o conceito e os elementos que ratificam a presença ou não destes indicadores na escola.

Quadro 5: Dimensões Condicionadas da Qualidade da Escola

Dimensões Condicionadas		
Dimensão	Conceito	Indicadores
Eficiência	É considerada como aquela capaz de viabilizar os fins, no menor custo. É uma relação entre custos e benefícios, receita e despesa.	A escola será eficiente, quando estiver utilizando os métodos, as técnicas e os procedimentos em consonância com o caráter efetivo e relevante da ação ou das ações e com os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis.
Eficácia	É a capacidade das pessoas e das instituições de alcançarem os objetivos e as metas.	A escola será eficaz, quando alcançar os objetivos decorrentes da efetividade e da relevância das suas ações.
Efetividade	É o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa.	A escola será efetiva, quando estiver respondendo às demandas da sociedade nos campos social, político, econômico e educacional.
Relevância	É o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor.	A escola será relevante, quando estiver respondendo às demandas educacionais dos seus alunos

Fonte: elaborado pelo autor com base em Falcão (1997).

Faz-se necessário compreender que, quando Falcão (1997) apresenta tanto as Dimensões Condicionantes quanto as Dimensões Condicionadas, tem a pretensão de apontar alguns caminhos para que cada profissional possa ser capaz de operacionalizá-las na prática diária. Com base nesses princípios, conclui-se que o referido autor pretende mostrar que a qualidade depende de ações gestoras que articulam, ao mesmo tempo, eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

O enfoque qualitativo das ações educacionais brasileiras ganhou seus contornos incorporando reivindicações por melhorias nos resultados por parte dos profissionais envolvidos e por orientações de organismos internacionais e políticas administrativas de cunho econômico. Nesse contexto, a implantação do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB pelo Ministério da Educação – MEC teve como objetivo a formação de uma cultura avaliativa, pautada nos princípios da descentralização da gestão, bem como do fortalecimento da autonomia administrativa, financeira e pedagógica das instituições de ensino, o que é mostrado no próximo tópico.

2.3.1 Avaliação externa e responsabilização: uma breve reflexão

A avaliação, enquanto componente do processo pedagógico, sempre foi vista com temeridade pelos alunos devido ao caráter classificatório que, por muitos anos, esse conceito carregou. É importante que a avaliação não seja vista dessa forma pelos professores para não reduzi-la a momentos estanques no processo de ensino e de aprendizagem, em determinadas etapas do processo didático-pedagógico.

Ao longo da história, a visão sobre a avaliação vem passando por mudanças devido às transformações ocorridas no setor educacional. Admite-se, atualmente, que o ato avaliativo se inicia na ação de planejar e permeia vários momentos da prática educativa. Nessa lógica, a avaliação passa a ser percebida como um processo contínuo de acompanhamento dos avanços dos alunos. Pode-se dizer que a avaliação acontece antes, durante e depois da execução das aulas. É o principal instrumento metodológico responsável por aferir se o que foi ensinado foi aprendido. Serve como norte para a redefinição da prática pedagógica em busca da eficácia do trabalho.

Hoffmann (1996, p. 20), “[...] considera que avaliar é dinamizar oportunidades de ação-reflexão, num acompanhamento permanente do professor, que incitará o aluno a novas questões a partir de repostas formuladas”. Sendo assim, atualmente, o ato educativo engloba

um conjunto de competências que vão além do repasse de informações. Exige-se dos envolvidos a capacidade de organizar tais conhecimentos e agir de forma rápida ante os desafios impostos pela nova sociedade informacional. Portanto, o ensino e a avaliação estão estreitamente ligados, sendo que cabe à avaliação apontar se o ensino ofertado produziu a aprendizagem esperada para que se possam tomar medidas de intervenção no processo pedagógico.

Em virtude da demanda social por uma educação de qualidade, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 –, no artigo 9º, apontou a necessidade de se avaliar externamente as escolas ao incluir o inciso VII, o qual determina: [...] “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1996, p. 15).

Essa medida fez com que o SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, criado em 1993, assumisse um papel estratégico neste processo, uma vez que passou a se vincular diretamente ao Ministério da Educação – MEC. O SAEB foi instituído com o objetivo de verificar a qualidade do sistema educacional brasileiro no sentido de conhecer os problemas causadores das deficiências das escolas, na intenção de orientar as políticas governamentais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino. A respeito do que vem a ser o SAEB, Castro (2009, p. 8) esclarece:

[...] é uma avaliação de desempenho acadêmico e de fatores associados ao rendimento escolar, realizada a cada dois anos, em larga escala, aplicada em amostras de escolas e alunos de 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e de 3ª série do ensino médio, representativas de todas as Unidades da Federação, redes de ensino e regiões do país.

Sobre esse mesmo tema, Becker (2010, p. 3) também discorre:

O SAEB tornou possível identificar os problemas do ensino e suas diferenças regionais por meio de dados e indicadores que possibilitam uma maior compreensão dos fatores que influenciam o desempenho dos alunos e proporcionou aos agentes educacionais e à sociedade uma visão concreta dos resultados dos processos de ensino e aprendizagem e das condições em que são desenvolvidos.

Desde 1995, o SAEB é aplicado de forma amostral a cada dois anos em todos os estados brasileiros nas redes públicas e particulares de ensino. A institucionalização do SAEB em âmbito nacional favoreceu o monitoramento das políticas públicas voltadas para a

qualidade da educação. Além disso, é uma forma de prestação de contas do governo à comunidade. Existe, ainda, o desafio de se fazer a apropriação dos resultados das avaliações externas e usá-los na sala de aula, de forma que esses exames não fiquem apenas com a função de descrever resultados para traçar diagnósticos e possam, de fato, contribuir para uma mudança no sistema educacional.

Para aprimorar o processo de avaliação externa, o sistema federal de ensino instituiu, em 2005, a Prova Brasil, que, ao contrário do SAEB, é de caráter censitário e avalia todos os estudantes da rede pública urbana de ensino, de 5º e 9º anos do ensino fundamental, com foco em língua portuguesa e matemática. Castro (2009, p. 11) salienta que “[...] o aspecto mais relevante da Prova Brasil é oferecer a todas as escolas participantes um diagnóstico consistente sobre o desempenho de seus alunos, usando a mesma métrica de avaliação do Saeb”.

O Saeb e a Prova Brasil, além da relevância apresentada nos aspectos citados no parágrafo anterior, compõem o conjunto de indicadores responsáveis pela geração do Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Nesse sentido, Castro (2009, p. 11) explica:

O Ideb reúne num só indicador dois conceitos importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e desempenho dos alunos nas avaliações. Seu cálculo baseia-se nos dados de aprovação escolar, apurados no Censo Escolar e nas médias de desempenho obtidas nas avaliações nacionais: o Saeb, para as unidades da federação e o país; e a Prova Brasil, para os municípios. O novo indicador considera dois fatores que interferem na qualidade da educação: as taxas de aprovação, aferidas pelo Censo Escolar; e as médias de desempenho medidas pelo Saeb e pela Prova Brasil. A combinação entre fluxo e aprendizagem resulta em uma média que varia de 0 a 10.

Desta forma, o Ideb consegue avaliar o rendimento da escola no que se refere à efetividade no ensino sem que isso ocasione o ônus da repetência e da evasão. Esse indicador colabora para que medidas intervencionistas de inclusão escolar sejam implementadas.

Conforme já descrito no Capítulo 1, o Estado de Minas Gerais tem também o seu próprio sistema de avaliação, o SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública. A partir desses pressupostos, o Simave foi criado para implementar o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb), dirigido, inicialmente, pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Posteriormente, mais dois programas foram criados: o Proalfa e o Paae.

Essas avaliações são aplicadas nas etapas estratégicas da educação básica. O Proalfa é uma avaliação voltada para a verificação dos níveis de alfabetização alcançados pelos alunos

do 2º, 3º e 4º anos do ensino fundamental da rede pública; o Proeb verifica a eficiência e a qualidade do ensino com base no desempenho nas séries finais dos blocos de ensino, ou seja, do 5º ano e do final do 9º ano; o Paae é um sistema *on-line* de geração de provas e emissão de relatórios de desempenho por turma. Realiza diagnósticos progressivos da aprendizagem para subsidiar intervenções pedagógicas em todos os anos do Ensino Fundamental e no 1º ano do Ensino Médio.

No Estado de Minas Gerais, a avaliação do Sistema Estadual de Educação foi tomada como prioridade na reforma da educação e prevista no artigo 196 da Constituição Estadual de 1989. Dessa forma, a temática foi entendida como princípio mediante o qual se garantiria a qualidade da educação no estado e descrita no inciso X do referido artigo como: “Avaliação cooperativa periódica por órgão próprio do sistema educacional, pelo corpo docente e pelos responsáveis pelos alunos”.

Para acompanhar o dinamismo do mundo moderno, a política de avaliação em Minas Gerais teve de passar por mudanças desde a sua concepção até os dias atuais. No entanto mantém as características iniciais quanto aos objetivos de monitoramento da qualidade da educação. Assim como o Saeb, o Simave se orienta pelo princípio da descentralização por meio de um trabalho cooperativo entre as Secretarias Municipais de Educação, Superintendências Regionais de Educação e escolas para a realização da avaliação.

Diante disso, pode-se dizer que as políticas de responsabilização atreladas aos resultados das avaliações externas vão muito além de punições administrativas por rendimento insatisfatório ou bonificação por melhor desempenho. Apesar do ranqueamento feito pela mídia entre estados, municípios e escolas, os órgãos técnicos governamentais sabem que não se pode fazer uma leitura isolada dos números. Os resultados apresentados são influenciados por fatores externos. Portanto, fatores ligados à questão socioeconômica, educacional e cultural possuem uma influência significativa nos resultados.

O grande desafio que se coloca ao gestor é promover a apropriação, por parte das escolas, dos resultados obtidos por seus alunos e a utilização desses resultados para orientar as atividades de ensino. Acredita-se que, à medida que o gestor se envolve nos aspectos pedagógicos através da deliberação de ações, por meio de mecanismos democráticos de descentralização, a escola apresenta evolução nos padrões de qualidade.

2.3.2 As responsabilidades do gestor no processo de melhoria da qualidade do ensino

Para os sistemas de ensino, é notória a importância do trabalho do gestor na qualidade pedagógica da escola. Um bom exemplo disso é o que ocorre em Minas Gerais, onde a Secretaria de Estado de Educação assina, anualmente, com o Governo de Minas um Termo de Pactuação de Metas comprometendo-se a melhorar os indicadores educacionais, como “[...] proficiência nas avaliações, diminuição de alunos em baixo desempenho, diminuição de taxas repetências, dentre outros” (MINAS GERAIS, 2014, s/p).

Esse processo foi replicado e descentralizado para as Superintendências Regionais de Ensino e para as escolas. Com isso, cada Superintendência e cada unidade escolar assinou, com a Secretaria Estadual de Educação, um termo individual de pactuação de metas. O cálculo levou em conta os resultados obtidos na avaliação anterior e o perfil socioeconômico da Superintendência e da escola.

Essa tendência em se buscar o cumprimento de metas estabelecidas, em função dos resultados nas avaliações, passou a demandar do gestor competência técnica e política para o exercício do cargo. Precisava-se de um profissional gestor e líder com a capacidade de organizar, orientar e acompanhar as ações que influenciassem direta ou indiretamente a aprendizagem dos alunos.

A esse respeito, Lück (2010, p. 10) discorre:

[...] o contexto apresentado exigia a escolha de diretores conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, que reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função.

A demanda social por uma educação de qualidade obrigou o Governo a implantar no sistema educacional mineiro uma metodologia de escolha de Diretor Escolar que combinasse a meritocracia com a democracia. Por isso, o sistema buscou, antes de indicar os gestores, promover exames de certificação para desenvolver e aferir as habilidades técnicas para o cargo. Ao se qualificar, os candidatos são democraticamente submetidos à aceitação da comunidade escolar por meio de eleição direta. Assim, o poder de decisão é delegado aos professores e funcionários da escola, alunos com idade acima de 14 anos e pais de alunos com idade abaixo de 14 anos.

Para melhorar a qualidade da escola, deve-se investir nos profissionais que nela atuam, portanto, é importante e necessário o estabelecimento dos padrões de competências

profissionais ao gestor, uma vez que ele tem a missão de orientar, monitorar e liderar as ações voltadas para a efetivação do ensino. Lück (2009) salienta que a competência pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão e a da pessoa a exercê-la:

Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro. (LÜCK, 2009, p. 12)

Em vista disso, acredita-se que o gestor que consegue associar competência à liderança tende a executar um trabalho qualificado frente à direção escolar. Lück (2008, p. 35) define liderança da seguinte forma:

O processo de influência, realizado no âmbito de gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seus talentos e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Sendo assim, devido à relevância dos aspectos ligados ao perfil de liderança, a temática é abordada com mais profundidade no próximo tópico desta dissertação. A intenção deste tópico é fazer a correlação entre os elementos constitutivos da escola eficaz e as dimensões da gestão à luz das ideias de Lück (2009).

2.3.3 Os perfis de liderança na escola

Lück (2008, p. 28) alerta que “[...] há uma relação direta entre a qualidade de liderança dos gestores e a qualidade de ensino e o desempenho dos alunos. Os estudos de Polon (2009) sobre os Perfis de liderança e seus reflexos na gestão escolar a conduziram a três perfis apresentados pelos gestores: a liderança pedagógica, a liderança organizacional e a liderança relacional. A autora defende que o ideal seria se o gestor se equilibrasse entre as três vertentes e, ainda a esse respeito, esclarece:

Liderança Pedagógica (LP), pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e

acompanhamento do planejamento escolar [...] Liderança Organizacional (LO) indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas [...] Liderança Relacional (LR) – indicam forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores [...].(POLON, 2009, p. 12)

Assim, pode-se inferir que a Liderança Pedagógica, a Liderança Organizacional e a Liderança Relacional se correlacionam diretamente com as 10 dimensões da gestão escolar de Lück (2009). As 10 dimensões, se organizam em duas áreas, sendo 4 de organização e 6 de implementação. Conforme apresentado na figura 4.

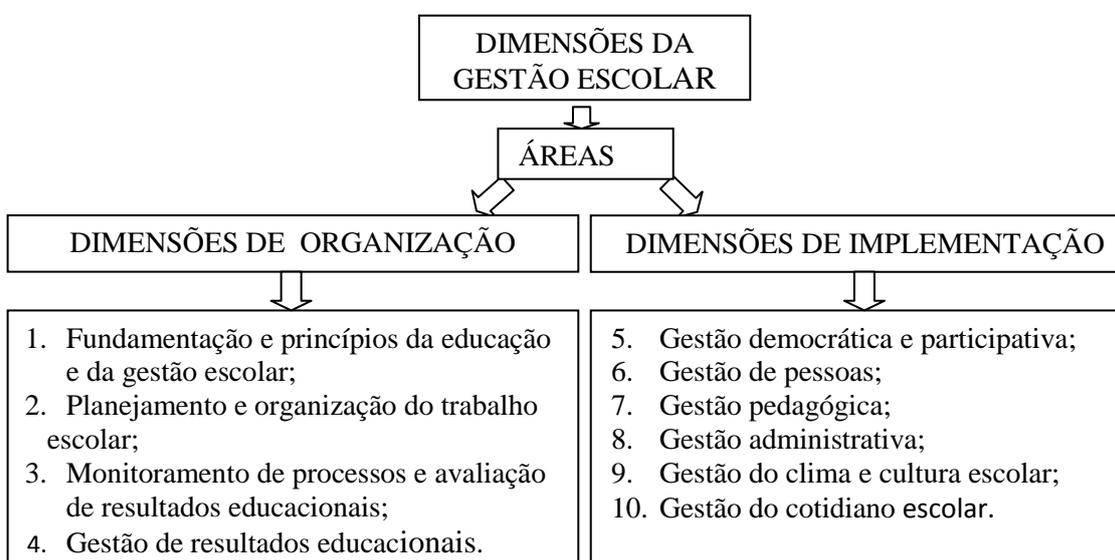


Figura 4 – Dimensões de Gestão Escolar
Fonte: Lück (2009), adaptado pelo autor.

Para o desenvolvimento das dimensões citadas, é requerido ao gestor um conjunto de competências fundamentais para cada uma. A autora enumera um total de 90 competências necessárias para o bom funcionamento da gestão escolar, o que ilustra a complexidade do trabalho e reforça a necessidade de se selecionar pessoas com o perfil adequado, além da importância de uma formação continuada.

Conforme apresentado na figura 4, as dimensões de organização estão relacionadas aos aspectos ligados à fundamentação legal, necessárias ao gestor para o exercício da função, bem como às ações de planejamento, avaliação e gestão dos resultados.

O segundo bloco de dimensões se correlaciona com as diversas variantes operacionais da gestão. O espaço escolar é marcado pela inter-relação das pessoas que se

envolvem direta ou indiretamente no processo de ensino-aprendizagem. Portanto, as ações de implementação perpassam por todas, cabendo ao gestor ser um líder perspicaz e capaz de desenvolvê-las de modo eficiente.

Ao analisar as dimensões da gestão e os perfis de liderança, é possível fazer uma correlação entre eles. Tal fator aponta para a necessidade de o gestor ser capaz de se equilibrar na liderança pedagógica, organizacional e relacional. O quadro 6 agrupa um conjunto de dimensões necessárias à efetivação dos perfis de liderança.

Quadro 6: Correlação entre os Perfis de Liderança e as Dimensões da Gestão Escolar

Perfis de Liderança	Dimensões da Gestão Escolar	
Liderança Pedagógica	Planejamento e organização do trabalho escolar;	Dimensão de Organização
	Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais;	Dimensão de Organização
	Gestão de resultados educacionais	Dimensão de Organização
	Gestão pedagógica	Dimensão de Implementação
Liderança Organizacional	Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar;	Dimensão de Organização
	Gestão democrática e participativa;	Dimensão de Implementação
	Gestão administrativa;	Dimensão de Implementação
Liderança Relacional	Gestão de pessoas	Dimensão de Implementação
	Gestão do clima e cultura escolar;	Dimensão de Implementação
	Gestão do cotidiano escolar	Dimensão de Implementação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – Dimensões da Gestão Escolar – e Polon (2009) – Perfis de Liderança e seus Reflexos na Gestão Escolar.

A visão panorâmica promovida pela disposição dos fatores de liderança e das dimensões da gestão escolar, conforme descrito no quadro 6, permite observar que alguns fatores se fazem presentes com mais frequência em determinados gestores. Polon (2009), em sua pesquisa, constatou que em escolas públicas federais e nos colégios de aplicação das universidades predominam aspectos dos fatores da Liderança Organizacional, enquanto que as instituições privadas e municipais apresentam como fatores preponderantes a Liderança Pedagógica e a Liderança Relacional. Assim, a autora conclui “[...] que as escolas não se constituem a partir de um tipo “único” de liderança, e seu perfil se compõe por uma combinação de fatores que, nesse caso, pode se expressar pela predominância LO/LP para o estrato especial, LP/LR para a rede privada e LO/LR para a rede municipal” (POLON, 2009, p. 15).

Considerando a correlação estabelecida no quadro 6, pode-se constatar que a LO/LP perpassa duas áreas das Dimensões da Gestão Escolar, ao passo que a LR se concentra

apenas na área das Dimensões de Implementação. Ao analisar essa inter-relação, pode-se deduzir que cabe ao gestor equilibrar as suas ações de forma a chegar na efetividade escolar.

Ainda nessa linha, há de se considerar que a efetividade escolar perpassa a observação da evidência na ação dos gestores das competências elencadas por Lück (2009) em cada dimensão. Sendo assim, busca-se, neste trabalho, associá-las aos fatores chave de liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar elencados por (SAMMONS et al., 1994 apud POLON, 2009).

Primeiramente, o quadro 7 sintetiza os fatores-chave de Liderança Ligados à eficácia da Gestão Escolar.

Quadro 7: Fatores - chave de Liderança Ligados à eficácia da Gestão Escolar

01	Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica
02	Objetivos e Visão Educacional compartilhada
03	Fazer da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador.
04	Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados
05	Viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas.
06	Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.
07	Levanta a autoestima dos professores e alunos por meio do incentivo positivo e de regras claras e consensuais
08	Participa do monitoramento do progresso individual do aluno
09	Estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades
10	Busca a parceria casa-escola
11	Organiza a escola orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos

Fonte: adaptado de Sammons et al, (1994 apud POLON, 2009). *Fatores de eficácia ligados à gestão escolar.*

O fator 1 associa a eficácia observada nas escolas com a capacidade de liderança do gestor. Os autores apontaram três características do líder eficaz: “[...] firmeza e objetividade, gestão participativa e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem” (SAMMONS, 1994 apud POLON¹⁰, 2009, p. 93).

¹⁰ POLON, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro**, Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

O fator 2 aponta que a eficácia observada se relaciona com a definição de objetivos consensuais entre o coletivo da escola por meio do compartilhamento das decisões. Tal conduta leva a um “[...] senso de comunidade, em que além da prevalência do trabalho cooperativo, há na escola uma clareza na comunicação quanto ao que se busca construir que serve de referência para todos os envolvidos” (SAMMONS, 1994 *apud* POLON, 2009, p. 93).

O fator 3 centra-se na ideia de fazer da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador. Relaciona-se com os aspectos que interferem no clima escolar, perpassando a forma dialógica de se resolver os problemas até o ambiente físico limpo e conservado.

O fator 4 versa sobre a criação de um clima institucional voltado para o ensino e para a aprendizagem com foco nos resultados. Para Polon (2009, p. 96), “[...] a eficácia escolar está diretamente ligada a uma utilização do tempo de aula e valorização dos aspectos acadêmicos”. Nessa perspectiva, a eficácia está vinculada ao domínio do conteúdo por parte dos professores, à regularidade de oferta das disciplinas e à abrangência dos conteúdos.

Percebe-se que o fator 5 está voltado às ações objetivas do ensino que contemplam um conjunto de condutas estruturadas, a partir da organização de propósitos bem definidos. Dessa forma, a autora defende que a prática do professor deve ser adaptada às necessidades de aprendizagem do aluno. Por isso, “[...] o ensino é uma prática aberta e que, portanto, pode ser observada, descrita e avaliada a partir do que se propõe, da forma como se realiza e dos resultados gerados” (SAMMONS *et al*, 1994, *apud* POLON, 2009, p. 97). Esse fator busca qualificar a capacidade da escola em adaptar as práticas para dar um tratamento diferenciado aos alunos de diferentes níveis de aprendizagem.

O fator 6 põe em discussão o impacto da alta expectativa da escola em relação à aprendizagem do aluno. As escolas eficazes possuem uma cultura de sucesso que permeiam todos os setores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Essa cultura é institucionalizada por parte dos professores e gestores, que promovem a expectativa positiva em relação ao desempenho dos alunos.

O fator 7 segue uma lógica parecida com a do fator 6 quando fomenta o reforço positivo como algo importantíssimo na busca da eficácia. De acordo com os autores, “[...] incentivos positivos e regras claras e consensuais relacionam-se melhor aos bons resultados do que a punição que, de acordo com o comportamentalismo, não deixa de ser uma forma de

reforço” (SAMMONS et al, 1994 apud POLON, 2009, p. 101). Cabe ressaltar que o reforço positivo não pode e não deve ser usado como forma de barganha para a obtenção dos objetivos. Ele é resultante de uma caminhada exitosa pautada em regras claras, servindo como um *feedback* direcionador de novas medidas.

O fator 8 apresenta a questão do monitoramento do progresso. Trata-se de um mecanismo constante utilizado para observar se a escola teve êxito na realização dos objetivos. O monitoramento diário busca certificar se uma escola está no caminho da eficácia, por isso há a necessidade de que os vários setores da instituição sejam acompanhados e monitorados, em especial, o aluno. O gestor eficaz deve liderar ativamente os processos de monitoramento da escola, tendo como sentido principal a melhoria do desempenho do aluno e de seus resultados.

No fator 9, aborda-se a questão dos direitos e responsabilidades do aluno, atribuindo ao educando o papel de protagonista de sua própria aprendizagem. Isso significa que, ao fornecer conhecimentos de tais prerrogativas, eleva-se a autoestima do aluno, tornando-o responsável pela participação ativa na construção de sua aprendizagem. A autora esclarece que o conhecimento dos direitos e responsabilidades favorece a harmonia e o respeito entre professores e alunos, e isso tem influências benéficas nos resultados.

A parceria casa-escola, que é o fator 10, discorre sobre o regime de colaboração entre essas duas instituições educativas. As escolas eficazes favorecem e incentivam o envolvimento da família na aprendizagem dos filhos, no qual os pais são convidados a participar ativamente dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem. A família é uma importante aliada porque a educação também se processa de forma assistemática fora dos muros das escolas. Cabe, então, à família aliar-se à escola nas ações de educação formal e monitorar os conhecimentos que o aluno adquire no meio informal.

Por último, o fator 11, que sintetiza a razão de ser da escola ao considerá-la como uma organização orientada à aprendizagem. Todos os indivíduos, de certa forma, passam por algum tipo de educação, e a escola é o principal espaço sistematizador desse processo. Tanto alunos quanto professores e demais envolvidos são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes do processo educativo.

Entende-se que os fatores-chave ligados à eficácia da gestão escolar são o ponto de chegada do trabalho do diretor, uma vez que evidencia um conjunto de medidas desenvolvidas ao longo do percurso, enquanto as competências descritas por Lück (2009) são o caminho orientador para esse percurso. Sendo assim, buscou-se fazer a associação

entre os elementos destas duas vertentes descritos nos quadros (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) que são apresentados na sequência.

Não é pretensão desta dissertação correlacionar todas as 90 competências apresentadas por Lück (2009) no livro *Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências aos Fatores de Eficácia de Ligados à Gestão Escolar* (SAMMONS et al, 1994 apud POLON, 2009), mas compreender o perfil do gestor, uma vez que o objetivo da investigação é analisar até que ponto a gestão da Escola Estadual Matta Machado tem contribuído para que ela possa se tornar uma escola efetiva a fim de propor melhorias para esse processo. Para tanto, buscou-se, ao longo do estudo, parear aquelas competências que mais fortemente se aproximam dos fatores de liderança ligados à gestão escolar que, de certa forma, têm uma influência direta na qualidade dos resultados educacionais desta escola.

O conjunto de competências descritas nos quadros (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) a seguir refere-se aos conhecimentos voltados às vertentes conceituais da educação e da gestão, perpassando os aspectos teórico-metodológicos e de fundamentação legal. A relação apresentada foi fruto do estudo, feito pelo pesquisador, entre as duas obras citadas nos parágrafos anteriores, levando-o a concluir que os fatores de Liderança se relacionam a mais de uma competência. Para tanto, seguiu-se a enumeração feita por Lück (2009) em relação às dimensões da gestão, conforme é apresentado pela sequência de quadros (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17).

A dimensão que é apresentada trata das concepções sobre os conhecimentos legais sobre a educação e as competências necessárias ao gestor que garantem o funcionamento da escola com o foco no desenvolvimento satisfatório da aprendizagem dos alunos. A esse respeito, Lück (2009, p.18) coloca:

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (PENIN¹¹, 2001 *apud* LÜCK 2009, p.18).

¹¹ PENIN, Sônia et. al. **Progestão**: Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I. Brasília: Consed, 2001.

Pode-se associar o recorte das competências dessa dimensão da gestão aos fatores chave de liderança, uma vez que o clima institucional, as altas expectativas, os objetivos e a visão educacional compartilhados dependem do conhecimento dos fundamentos e dos princípios da gestão escolar. Os três fatores chave indicam que o gestor eficaz precisa ter o domínio dos elementos legais que fundamentam as políticas educacionais, além de ter a consciência da necessidade de se oferecer uma formação voltada para atender ao dinamismo da sociedade globalizada. Para sintetizar o que foi exposto, o quadro 8 faz o pareamento de três competências de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar a três fatores-chave de liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar.

Quadro 8: Área - Dimensão de Organização - Correlação entre Competências de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
<p>Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.</p> <p>Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.</p> <p>Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.</p>	<p>Fator 2 - Objetivos e Visão Educacional compartilhada</p> <p>Fator 3 - Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados</p> <p>Fator 6 - Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 *apud* POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

A segunda dimensão foca na questão do planejamento e na organização do trabalho escolar. Na visão de Lück (2009, p. 32), “[...] o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação”. Planejar a educação significa preparar um conjunto de ações e instrumentos necessários à transformação do ensino em aprendizagem efetiva. Ao analisar a correlação proposta no quadro 9 a seguir, percebe-se que as competências ligadas ao planejamento se configuram na liderança profissional, no clima institucional e na organização curricular. Isso fica claro quando Lück (2009, p. 33) faz a seguinte colocação:

[...] o planejamento é inerente ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase. É considerado como a mais básica, essencial e comum de suas 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.

Vistas dessa forma, as competências vinculadas ao planejamento sintetizam um conjunto de ações a fim de que os resultados pretendidos sejam efetivados. Para tanto, o planejamento deve ser coletivo e articulado, contemplando as ações de previsão, organização, coordenação e sistematização. Lück (2009, p. 34) salienta que, “[...] pelo planejamento, delinea-se o sentido, os rumos, a abrangência, as perspectivas e as especificidades das ações necessárias para o alcance dos resultados pretendidos”. O quadro 9 mostra essa correlação.

Quadro 9: Área- Dimensão de Organização Correlação entre Competências de planejamento e organização do trabalho escolar e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de planejamento e organização do trabalho escolar	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
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.	Fator 1 - Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica
Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o PPP da escola.	Fator 4 - Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados
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.	Fator 5 - Viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Os fatores-chave de liderança elencados no quadro 10 a seguir se relacionam com as competências de monitoramento e avaliação, uma vez que, na visão de Lück (2009, p. 45):

O monitoramento é uma atividade inerente à gestão e realizada de forma contínua, sistemática e regular, visando determinar em que medida a implementação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos. [...] 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.

Pelos conceitos apresentados, observa-se que a avaliação retrata se o monitoramento foi feito e se as ações implementadas tiveram êxito. Assim, recomenda-se que, devido ao seu caráter processual, a avaliação formativa seja enfatizada com o objetivo de se fazer a readequação das medidas previstas, alterando planos e instrumentos se necessário. Portanto, o monitoramento e a avaliação são dois processos independentes, porém complementares – um monitoramento eficiente pode ser mensurado pela eficácia apresentada na avaliação. Lück (2009, p. 45) salienta que o monitoramento e a avaliação estão ligados à existência de um plano de ação, “[...] orientados pelas propostas de ação de modo que não se constitua em ação eventual, pontual, casual e assistemática”. O quadro 10 faz o alinhamento de três competências dessa dimensão aos fatores relacionados à liderança, à visão e à capacidade de organização institucional do gestor.

Quadro 10: Área- Dimensão de Organização - Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
<p>Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo</p> <p>Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações, face as alterações de condições e necessidades previstas e emergentes</p> <p>Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.</p>	<p>Fator 1- Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica</p> <p>Fator 2 - Objetivos e Visão Educacional compartilhada</p> <p>Fator 4 - Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Na sequência, aborda-se a gestão de resultados educacionais. Os desdobramentos das competências dessa dimensão estão vinculados ao trato que os sistemas de ensino e as escolas dão aos indicadores de qualidade educacional apresentados pelos diversos mecanismos avaliativos. Possui uma estreita relação com a dimensão de monitoramento e avaliação, uma vez que, de posse dos dados, cabe às escolas elaborar intervenções no sentido de melhorar a qualidade.

O pareamento apresentado no quadro 11 permite correlacionar esta dimensão aos fatores de eficácia voltados ao monitoramento, à comunicação com os alunos e com a comunidade, parceria casa-escola e à aprendizagem de todos os envolvidos, inclusive os professores. Sendo assim, pode-se agrupar os indicadores em dois grupos, o primeiro voltado para indicadores de insumos, de processos, de resultados e de impacto, e o segundo ligado a indicadores de eficiência interna, eficiência externa, equidade e inclusão.

Portanto, o gestor deve ser capaz de fazer um trabalho associado com os resultados das avaliações externas e os indicadores de qualidade. Entende-se que a efetividade almejada é favorecida pela combinação entre estes elementos.

Quadro 11: Área - Dimensão de Organização - Competências de gestão de resultados educacionais e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de Gestão de Resultados Educacionais	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
<p>Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.</p> <p>Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.</p> <p>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.</p> <p>Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, PROALFA e PROEB.</p> <p>Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.</p>	<p>Fator 8 - Participa do monitoramento do progresso individual do aluno</p> <p>Fator 9 - Estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades</p> <p>Fator 10 - Busca a parceria casa-escola</p> <p>Fator 11 - Organiza a escola orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Continuando a proposição de se refletir sobre a interligação entre as dimensões da gestão escolar e fatores chave ligados à eficácia escolar, aborda-se, no quadro 12, a vertente da gestão democrática e participativa. Assim, recortaram-se três competências relacionadas mais diretamente ao trabalho do gestor, por este ser o foco desta dissertação. Ao longo da construção deste trabalho, no item 2.1.1, discutiu-se sobre gestão democrática e participativa

de forma bem detalhada, por isso o nosso foco neste momento será apresentar a correlação citada.

Quadro 12: Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão democrática e participativa e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de gestão democrática e participativa	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
<p>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.</p> <p>Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.</p> <p>Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.</p>	<p>Fator 1 - Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica</p> <p>Fator 2 - Objetivos e Visão Educacional compartilhada</p> <p>Fator 7 - Levanta a autoestima dos professores e alunos por meio do incentivo positivo e de regras claras e consensuais</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Na sequência, é discutida a dimensão de gestão de pessoas na escola, por se entender que o ambiente escolar é marcado pela complexa rede de relações entre as pessoas que nele habita. Percebe-se que a construção do conhecimento é influenciada pelas trocas que ocorrem nas relações entre professor/aluno, professor/professor, aluno/aluno e aluno/comunidade. Isso significa que a educação ocorre a todo tempo e em diversos espaços sociais. No entanto a escola é a grande responsável pela educação sistematizada, cabendo aos outros espaços complementar de forma assistemática a formação do indivíduo. Lück (2009) enumera alguns elementos fundamentais da gestão de pessoas ligados à motivação, trabalho em equipe, abertura contínua de diálogo, relações interpessoais, formação em serviço e desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação.

De todas as dimensões da gestão discutidas nesta dissertação, as competências de gestão de pessoas apresentadas no quadro 13 são as que mais fortemente estão ligadas ao fator chave de liderança profissional do diretor. Ele é o responsável pela criação e

implantação de medidas que promovam o estabelecimento do clima de sucesso na escola. Nesta lógica, Lück (2009, p. 85) observa que “[...] os níveis de motivação tendem a crescer na medida em que se destaca o esforço de todos na construção de uma identidade positiva da escola, tanto entre os participantes da comunidade interna como da comunidade externa”. Portanto, a liderança do gestor sobre a equipe nos aspectos relacionados à formação continuada, avaliação e motivação são preponderantes para a melhoria da qualidade do ensino.

Quadro 13: Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão de pessoas na escola e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de gestão de pessoas na escola	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
Promove na escola rede de relações interpessoais orientadas pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.	Fator 1 - Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica
Promove a prática do bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar	Fator 2 - Objetivos e Visão Educacional compartilhada
Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.	Fator 11- Organiza a escola orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

A gestão pedagógica é o foco de nossa abordagem a seguir. Considera-se que essa é a mola mestra da escola. As demais dimensões devem funcionar como facilitadoras desse processo de forma que o objetivo principal da escola, que é a aprendizagem do aluno, seja alcançado com êxito. Conforme Lück (2009, p. 96), a gestão pedagógica está relacionada à “[...] organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”.

Dos onze fatores de eficácia apontados por Sammons (1994), pode-se dizer que pelo menos seis se relacionam diretamente à gestão pedagógica. Isso reforça a responsabilidade do diretor no acompanhamento do trabalho em sala de aula. Lück (2009, p. 103) salienta que “[...] cabe, pois, ao diretor garantir, por sua liderança, coordenação, monitoramento e

avaliação contínuos para sua escola, em acordo com diretrizes curriculares nacionais, estaduais e locais”. O quadro 14 mostra a correlação discutida nesta seção.

Quadro 14: Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão pedagógica e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de gestão pedagógica	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
<p>Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.</p> <p>Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.</p> <p>Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.</p> <p>Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.</p> <p>Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente.</p> <p>Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.</p>	<p>Fator 1 - Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica</p> <p>Fator 2 - Objetivos e Visão Educacional compartilhada</p> <p>Fator 5 - Viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas.</p> <p>Fator 6 - Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.</p> <p>Fator 8 - Participa do monitoramento do progresso individual do aluno</p> <p>Fator 11- Organiza a escola orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Os novos paradigmas da gestão acabaram por ressignificar o papel do diretor escolar, que passou de administrador focado na busca por recursos à escola para o articulador de toda

a ação educacional desenvolvida na instituição. A transformação dos papéis tem uma implicação significativa no trabalho do gestor, exigindo uma visão global do sistema educacional.

Nesse bojo de mudanças, a gestão administrativa passa a funcionar como um catalizador onde todas as demais dimensões se assentam, ganhando, inclusive, perspectivas dinâmicas e pedagógicas. O fato de o gestor ter que focar o seu trabalho na dimensão pedagógica não o exime de cuidar do conjunto de medidas administrativas que são o meio para apoiar a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Assim, o quadro 15 busca relacionar as competências da gestão administrativa à eficácia no que diz respeito à liderança, à organização e ao aproveitamento do tempo à capacidade administrativa do gestor.

Quadro 15: Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão administrativa na escola e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de gestão administrativa na escola	Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar
<p>Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, sejam os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, sejam os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.</p> <p>Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.</p> <p>Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 2 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.</p>	<p>Fator 1- Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica</p> <p>Fator 3 - Faz da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador.</p> <p>Fator 4 - Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Continuando a correlação proposta neste estudo, caminha-se para o enfoque dos elementos da cultura organizacional da escola no quadro 16 a seguir, uma vez que esses são, também, preponderantes para a eficácia das ações de ensino e de aprendizagem. Para o funcionamento da escola, todas as dimensões contribuem de alguma forma, mas a cultura organizacional influencia os diversos setores da instituição, sendo importante tanto para professores quanto para os alunos. Para Lück (2009, p. 116), o conceito de cultura organizacional se refere:

[...] às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes.

Essa postura viabiliza o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem porque professores, alunos e demais funcionários sabem o que tem de ser feito e o que se espera de cada um. Sammons et al. (1994 apud POLON, 2008, p. 82) observaram que, nas escolas eficazes, o gestor “[...] manifesta/mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos”. Em relação ao que deve ser feito para se alcançar esse objetivo, Lück (2009, p. 118) discorre:

[...] o papel da liderança [...] consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais.

Nesse sentido, a autora defende que o diretor escolar, ao assumir as funções do cargo, assume, também, os encargos de liderar a formação de uma cultura escolar compatível com a formação de seus alunos. A produtividade dos professores possui uma estreita relação com a cultura organizacional da escola, uma vez que se cria uma rede de colaboração que acredita no sucesso da prática educativa. Lück (2009) esclarece ainda que essa rede de colaboração pautada na relação de troca entre os pares tem se mostrado mais eficaz do que os cursos de capacitação. O alinhamento dos objetivos educacionais de forma coletiva evita atitudes individualistas e corporativistas entre os elementos do grupo, favorecendo a efetividade das ações. O quadro 16 associa algumas competências da cultura organizacional a alguns fatores de liderança.

Quadro 16: Área - Dimensão de Implementação - Competências da gestão da cultura organizacional da escola e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências da gestão da cultura organizacional da escola	Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar
<p>Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.</p> <p>Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.</p> <p>Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.</p>	<p>Fator 1 - Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica</p> <p>Fator 3 - Faz da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador.</p> <p>Fator 6 - Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Para finalizar a sequência de paralelos estabelecidos entre as dimensões da gestão escolar de Lück (2009) e os fatores chave observados nas escolas eficazes por Sammons et al. (1994 apud Polon, 2008), apresentar-se-ão algumas competências da gestão do cotidiano escolar ligadas mais diretamente ao trabalho do gestor escolar que colaboram com os resultados educacionais. Essa dimensão se dedica àquelas ações rotineiras no ambiente escolar que garantem o bom funcionamento da escola. Na verdade, ela se relaciona com a conduta de cada escola frente às questões do dia a dia.

Lück (2009, p. 128) salienta que, mesmo que a escola melhore “[...] os seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e matérias, suas normas e regulamentos, a organização de seu espaço [...]”, as mudanças só se efetivarão se os envolvidos alterarem a sua prática no cotidiano. Portanto, é nesse contexto escolar que o diretor trabalha, sendo que a sistematização de suas ações rotineiras e regulares constitui-se em elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional.

Quadro 17: Área - Dimensão de Implementação - Competências de gestão do cotidiano e Fatores de Liderança ligados à eficácia da Gestão Escolar

Competências de gestão do cotidiano escolar	Fatores de Liderança ligados a eficácia da Gestão Escolar
<p>Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.</p>	<p>Fator 4 - Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados.</p>
<p>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.</p>	<p>Fator 6 - Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.</p>
<p>Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio.</p>	<p>Fator 9 - Estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades.</p>
<p>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.</p>	<p>Fator 11 - Organiza a escola orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos</p>
<p>Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

Dessa forma, encerra-se a seção deste trabalho destinada a fazer o estudo comparativo entre um recorte das competências das dimensões da gestão escolar de Lück (2009) com os 11 fatores chave de eficácia ligados a gestão escolar de Sammons et al. (1994). A associação foi feita por aproximação das características de ambos para que, na análise no campo, seja possível observar a prática da gestão da escola nessas dimensões para

se certificar se estas produziram os resultados de eficácia mensurados pelos 11 fatores, ora apresentados. Além disso, espera-se perceber se o conjunto de ações é eficiente e eficaz a ponto de poder considerar a escola analisada como efetiva na lógica de Falcão (1997).

2.4 Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e se constitui como um estudo de caso que investigou a atuação da equipe gestora de uma escola com grande crescimento no Ideb e nas avaliações externas. Conforme Günther (2006, p. 204), “[...] a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos”. Além disso, acrescenta o autor:

[...] podem-se coletar e analisar tanto dados quantitativos quanto qualitativos. Além disto, é concebível observar comportamento no seu contexto natural, criar experimentos que utilizem o sujeito como seu próprio controle (Campbell & Stanley¹², 1963; Ibrahim¹³, 1979), bem como realizar entrevistas, aplicar questionários ou administrar testes. (GÜNTHER, 2006, p.205)

Complementando essa ideia, Lüdke (1986, p.18) diz que, “[...] ao desenvolver o estudo de caso, o pesquisador recorre a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de informantes”. Sendo assim, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico, levantamento dos dados quantitativos (resultados nas avaliações externas), análise documental (documentos da SRE e da escola).

A pesquisa de campo contou com entrevistas com roteiros semiestruturados (diretor e ex-diretor), observação não participante e questionários para professores, supervisores, funcionários, administrativos e pais.

Num primeiro momento, utilizou-se de instrumentos de coleta de dados no intuito de descrever a escola e os elementos que a caracterizam, oportunizando ao leitor uma visão global da Escola Estadual Matta Machado. Na sequência do trabalho, foram selecionados os instrumentos de coleta para analisar o perfil dos gestores. Os instrumentos de coleta de dados visam a mensurar na prática a presença das dimensões da gestão, conforme a teoria que

¹² Campbell, D. T. & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.

¹³ Ibrahim, M. A. (Org.) (1979). The case-control study: Consensus and controversy. [Número especial]. *Journal of Chronic Diseases*, 32(1), 1-144.

sustenta esta pesquisa, que mais predomina na escola e que, conseqüentemente, influencia na qualidade dos resultados da escola.

2.4.1 Levantamento Bibliográfico

O levantamento bibliográfico foi feito por meio de consultas à bibliografia impressa e em mídia, além de levantamento de acervo de livros existente na Biblioteca do CAEd e em outros locais. Foram buscas em *sites* especializados para coletar os resultados de desempenho obtidos pela escola e foi realizado levantamento em fontes secundárias, tais como consulta de dados publicados no *site* do INEP, nos boletins do Simave, além de outros dados disponibilizados pelo CAEd. Esta ação foi importante para aprofundar o conhecimento teórico acerca do tema pesquisado, além de poder confrontar o pensamento de vários autores.

2.4.2 A Análise Documental

Lüdke (1986) considera a análise documental como uma importante fonte para a coleta de dados qualitativos, além de ser uma possível fonte poderosa de confirmação de afirmações do pesquisador. Para a construção da dissertação foi necessária a consulta em diversos documentos escolares.

A Análise Documental se processou por meio da observação e da coleta de dados em documentos do setor de inspeção escolar da SRE de Diamantina e no acervo existente na escola, como documentos administrativos constantes nos arquivos do diretor e documentos pedagógicos utilizados pelo supervisor, principalmente aqueles que envolviam o acompanhamento do processo de aprendizagem e de avaliação dos alunos, e, ainda, os planejamentos dos professores. Portanto, pode-se considerar que:

A análise de documentos é a variante mais antiga para realizar pesquisa, especialmente no que diz respeito à revisão de literatura. Além de procedimentos tradicionais de leitura e resumo de idéias, é possível extrair e sumarizar resultados por meio de meta-análise. (ROSENTHAL¹⁴, 1984 apud GÜNTHER 2006)

¹⁴ Rosenthal, R. (1984). Meta-analytic procedures for social research. **Applied Social Research Methods Series**, 6. Newbury Park: Sage.

Cabe relatar que o Projeto Político Pedagógico e o Portfólio do Prêmio de Gestão Escolar foram os documentos que serviram de base para a maioria dos estudos desenvolvidos ao longo desta pesquisa.

Somados a essas informações, foram levantados o quantitativo de turmas, alunos atendidos, turno de funcionamento, número de servidores em exercício, de servidores em ajustamento funcional, de licenças, além de dados sobre a infraestrutura da escola. Esses dados serviram para traçar o perfil da escola e a sua estrutura organizacional.

Analisaram-se, também, as atas de reuniões de professores para a formação continuada, os registros de participação de pais nas reuniões bimestrais e nos eventos promovidos pela escolas, além dos arquivos das assembleias e das reuniões do colegiado escolar.

2.4.3 Observação não participante

A observação não participante permitiu fazer a coleta de dados em campo observando-se a realidade contextual. Ao adotar esse procedimento, o pesquisador buscou perceber as condições reais da escola, bem como a postura dos sujeitos quando os questionários e as entrevistas não se mostraram eficientes. Sendo assim, fez parte do conjunto de ações investigativas para esta dissertação a observação do comportamento dos sujeitos no cotidiano de seu trabalho.

Foram realizadas várias visitas ao longo do desenvolvimento do trabalho, além da participação em reuniões e nos eventos promovidos pela escola. As visitas tinham como objetivo observar o comportamento de professores e alunos e coletar dados nos registros da escola.

Alguns achados durante as visitas merecem ser destacados, uma vez que contribuem para a efetividade nos resultados educacionais. Assim, o período investigativo foi marcado pela análise das condutas dos professores e gestores no exercício cotidiano de suas atribuições para que fosse possível verificar os fatos de forma natural. Quanto aos pais, a observação foi feita durante as realizações de reuniões e eventos e no término das aulas, enquanto aguardavam a saída dos filhos.

2.4.4 Entrevista com roteiro semiestruturado

Primeiramente, foi feito um estudo sobre a elaboração de entrevistas com roteiro semiestruturado. Em seguida, selecionaram-se os participantes. Conforme Duarte (2004, p. 255). “[...] o que dá o caráter qualitativo não é necessariamente o recurso de que se faz uso, mas o referencial teórico/metodológico eleito para a construção do objeto de pesquisa e para a análise do material coletado no trabalho de campo”. Ainda a esse respeito, complementa a autora:

A realização de uma boa entrevista exige: a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa (e introjetados — não é suficiente que eles estejam bem definidos apenas “no papel”); b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação (a experiência pessoal, conversas com pessoas que participam daquele universo — egos focais/informantes privilegiados —, leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo); c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista (fazer uma entrevista “não-válida” com o roteiro é fundamental para evitar “engasgos” no momento da realização das entrevistas válidas); d) segurança e autoconfiança; e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação. (DUARTE, 2004, p. 216)

Foram escolhidos para serem entrevistados o Diretor e o Ex-diretor. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, permitindo a análise dos dados. Devido ao número elevado de professores, foi selecionado um grupo representativo composto por aqueles que acompanharam a gestão da escola desde o seu início para que também fossem entrevistados. Os roteiros das entrevistas encontram-se no apêndice 5 desta dissertação.

2.4.5 Questionários

Usaram-se os recursos do questionário para a coleta de dados relacionados ao posicionamento dos professores e supervisores em relação à atuação dos gestores nas dimensões da gestão e aos fatores de eficácia ligados à gestão escolar. Para verificar aspectos ligados à liderança dos gestores, solicitou-se aos pais e funcionários administrativos que respondessem um questionário com questões versando sobre o tema.

Nesta lógica, o questionário pode ser definido como “[...] um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua

opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (GÜNTHER, 2003, p. 2).

Todos os questionários utilizaram para graduação das respostas uma escala do tipo Likert¹⁵, de 0 a 5, em que 0 significa discordância e 5, concordância absoluta. Os modelos dos questionários encontram-se no apêndice desta dissertação. Os questionários 1 e 2 foram aplicados a uma amostra de 60 pais com o objetivo de analisar os aspectos relacionados à liderança do gestor. Os questionários 3 e 4 foram aplicados aos professores. Responderam aos questionários 3 e 4 professoras que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental, as quais participaram da gestão até o ano de 2013.

Para confirmar as questões voltadas para os fatores de eficácia ligados à gestão escolar, um questionário similar foi aplicado aos professores para que fosse possível confrontar a opinião dos pais com opinião dos docentes. Foram distribuídos 15 questionários aos professores que trabalharam na escola no período anterior a 2013, uma vez que estes acompanharam a gestão no período recortado para esta pesquisa. No entanto, apenas 11 professores devolveram os questionários preenchidos em tempo hábil para a análise.

Como apoio, utilizaram-se instrumentos de diagnóstico aplicados aos pais e aos servidores administrativos da escola no período de elaboração do PPP da escola e do Portfólio do Prêmio de Gestão Escolar.

2.5 Apresentação e análise dos resultados

O trabalho realizado ao longo desta pesquisa tem como objetivo responder as questões investigativas estabelecidas no capítulo 1. Considerando que a escola pesquisada vem apresentando sucesso nas avaliações externas e no Ideb, busca-se responder as seguintes perguntas: até que ponto a gestão da escola pesquisada tem responsabilidade no processo de melhoria da qualidade do ensino? Em que medida a gestão e as práticas dessa escola conduzem a um processo de escola efetiva? Qual é o perfil da gestão da escola? Até que ponto a gestão da escola é compartilhada e conta com a participação de todos?

¹⁵ 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.

No intuito de responder esses questionamentos, utilizou-se como estratégia metodológica para a pesquisa de campo a observação não participante, a entrevista semiestruturada e os questionários.

2.5.1 Análise das Habilidades Pessoais, Interpessoais e Profissionais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado

Os registros de participação dos pais na reunião pedagógica do 3º bimestre de 2013 mostram uma participação de 85% para o turno matutino, que atende aos alunos do 3º, 4º e 5º anos, e 92% para o turno vespertino, que atende aos alunos do 1º, 2º e 3º anos. A expressividade dos números já indica que a gestão da escola promove a participação da família. Por meio de uma análise mais detalhada, pode-se inferir que à medida que se aumenta os anos de escolaridade baixa-se a participação da família.

A observação não participante e as entrevistas permitiram a percepção da prática do planejamento participativo, fomentado pela gestão da escola e desenvolvido pelos professores. Na entrevista, a diretora explicou que há preocupação em acolher e orientar os novos professores por meio do pareamento destes, nos momentos de formação, com aqueles mais antigos e experientes:

Então nas reuniões de módulo II¹⁶, o que nos fizemos? Nós colocamos os professores que são mais experientes, que já tinham mais tempo na escola pra estar na verdade instrumentalizando os professores que estavam chegando e força de vontade não faltou para grupo novato que estava chegando a escola. Então nós fizemos as trocas de experiência nos Módulos II, reuniões de capacitação de orientação, trabalho pedagógico que é onde nosso foco e a nossa preocupação é maior na gestão pedagógica da escola.
(DIRETORA, entrevista realizada em 12/06/2014)

¹⁶ Refere-se a carga horária de trabalho extraclasse estabelecida pelo Artigo 1º, inciso II, alínea b do Decreto nº 46.125, de 4 de Janeiro de 2013, que assim determina:

Art. 1º A carga horária semanal de trabalho correspondente a um cargo de Professor de Educação Básica com jornada de vinte e quatro horas compreende:

I – dezesseis horas semanais destinadas à docência;

II – oito horas semanais destinadas a atividades extraclasse, observada a seguinte distribuição:

a) quatro horas semanais em local de livre escolha do professor;

b) quatro horas semanais na própria escola ou em local definido pela direção da escola, sendo até duas horas semanais dedicadas a reuniões. O parágrafo 4º esclarece quais são as atividades a serem desenvolvidas no que prevê o II:

§ 4º As atividades extraclasse a que se refere o inciso II compreendem atividades de capacitação, planejamento, avaliação e reuniões, bem como outras atribuições específicas do cargo que não configurem o exercício da docência, sendo vedada a utilização dessa parcela da carga horária para substituição eventual de professores.

O posicionamento da diretora em relação a essa questão já indica a preocupação com os aspectos pedagógicos da escola. A estratégia usada promove uma padronização no trabalho e cria um clima favorável à aprendizagem dos alunos, uma vez que o professor se sente incluído na equipe e mais seguro para ensinar. Essa conduta confirma a presença de um dos fatores-chave de liderança ligados à eficácia da gestão escolar, porque viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas.

Mediante as observações durante as visitas, foi possível concluir que a gestão prima pela construção e execução do planejamento coletivo, envolvendo e informando, inclusive, as famílias, sendo esta uma característica da gestão compartilhada e participativa observada na escola.

A observação realizada na escola Estadual Matta Machado ao longo da realização desta pesquisa, somada às entrevistas com a Diretora e aos questionários aplicados aos professores, pais e analistas educacionais, permite inferir que, quando se fala em dimensões da gestão no âmbito da instituição escolar, há de se considerar que, muitas vezes, elas se mesclam e se sobrepõem.

Diante da constatação da expressiva participação dos pais nas atividades escolares, buscou-se, por meio do Questionário apresentado no apêndice 1, mensurar a visão da família em relação à liderança da Diretora. O questionário objetivou coletar dados de três tipos de habilidades, a saber: habilidades pessoais, interpessoais e profissionais. Para tanto, analisou-se separadamente cada habilidade, e o consolidado dos 60 questionários aplicados aos pais, apresentado no quadro 18, refere-se à vertente pessoal da gestora no exercício de sua função, conforme Lück (2008).

Quadro 18: Habilidades pessoais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado

Frequência de respostas dos pais relativa à avaliação da Diretora quanto às habilidades pessoais		Concordância											
		0		1		2		3		4		5	
		Respondentes											
		T ¹	% ²										
Pessoais	Autoconfiança							5	8,3	28	46,7	27	44,9
	Autocontrole							6	10,0	25	41,7	29	48,3
	Determinação					1	1,7	1	1,7	22	36,6	36	60,0
	Motivação							3	5,0	15	25,0	42	73,2

	Ousadia					1	1,7	4	6,7	24	40,0	31	51,6
	Perseverança							3	5,0	22	36,7	35	58,3
	Entusiasmo							3	5,0	14	23,3	43	71,7

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Lück, Heloísa (2008, p. 74).

¹ Total de respostas por nível de concordância para cada habilidade interpessoal da Diretora

² Percentual de respostas por nível de concordância para cada habilidade interpessoal da Diretora

Percebe-se, notadamente, pelo grau de concordância que a comunidade reconhece as habilidades pessoais da Diretora, uma vez que a maioria das respostas se concentraram próximas de cinco. No entanto, mesmo admitindo o alto percentual de aceitação, algumas habilidades merecem uma atenção especial. Observa-se que, em relação à autoconfiança, 8,3% dos pais atribuíram grau de concordância três, e 46,7% optaram pelo grau quatro. Cabe mencionar também que, em relação à habilidade de autocontrole, 10% dos pais concordaram no nível três e 42% no nível quatro. No quesito ousadia, 1,7% atribuiu nota dois, enquanto que 6,7% optaram pelo grau três e 40% no grau quatro. O nível três é ponto médio entre a concordância e a discordância. Sendo assim, na visão dos pais que responderam ao questionário, a diretora precisa melhorar, principalmente, nos aspectos ligados à autoconfiança, autocontrole e ousadia.

A segunda vertente do questionário versava sobre as habilidades interpessoais da diretora, pois o líder precisa ter a condição de criar um clima escolar favorável ao exercício de um trabalho harmonioso voltado para o desenvolvimento do aluno. A esse respeito, Lück (2009, p. 134) esclarece:

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

Na sequência, apresenta-se no quadro 19, que é o compilado das respostas dos pais sobre as habilidades relacionadas a esta vertente.

Quadro 19: Habilidades Interpessoais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado

Frequência de respostas dos pais relativa à avaliação da Diretora quanto habilidades Interpessoais		Concordância											
		0		1		2		3		4		5	
		Respondentes											
		T ¹	% ²										
Interpessoais	Inteligência emocional							5	8,3	30	50,0	25	41,7
	Inteligência social							5	8,3	23	38,3	32	53,4
	Maturidade psicológica e social							2	3,4	21	35,0	37	61,6
	Empatia					3	5,0	6	10,0	18	30,0	33	55,0
	Espírito de equipe							1	1,7	21	35,0	38	63,3
	Cooperação							1	1,7	19	31,7	40	66,6
	Expectativas Elevadas em relação às equipes							1	1,7	25	41,7	34	56,6

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Lück (2008, p. 74).

¹ Total de respostas por nível de concordância para cada habilidade interpessoal da Diretora

² Percentual de respostas por nível de concordância para cada habilidade interpessoal da Diretora

A análise dos dados coletados permite dizer que, para os pais, a diretora possui boa parte dessas habilidades no índice elevado, pois, assim como nas habilidades pessoais, a maior parte das respostas se concentrou nos níveis quatro e cinco de concordância. Mesmo assim, não se pode desprezar que, nas habilidades ligadas à inteligência emocional, 8,3% optaram pelo grau de concordância três e 50%, pelo grau quatro. Situação parecida em relação à inteligência social, na qual 8,3% consideraram três e 38,3% apontaram grau quatro. Outra habilidade que também merece uma atenção especial é a empatia, uma vez que 5% dos pais deram nota dois, 10% nota três e 30% nota quatro. Portanto, fica evidente que, para os pais que responderam o questionário, esses são os pontos de melhoria.

Finalmente, os pais ou responsáveis avaliaram a diretora quanto às habilidades profissionais. Por se tratar de uma escola de sucesso nos resultados de aprendizagem escolar, era esperado um elevado grau de aceitação nas respostas. Isso de fato se consolidou, conforme apresentado no quadro 20.

Quadro 20: Habilidades Profissionais da Diretora da Escola Estadual Matta Machado

Frequência de respostas dos pais relativa à avaliação da Diretora quanto habilidades Profissionais		Concordância											
		0		1		2		3		4		5	
		Respondentes											
		T ¹	% ²										
Profissionais	Profissionalismo							1	1,7	15	25,0	44	73,3
	Iniciativa									17	28,3	43	71,7
	Aceitação de desafios							2	3,4	22	36,6	36	60,0
	Gosto pelo trabalho									13	21,7	47	78,3
	Dedicação							3	5,0	9	15,0	48	80,0
	Empreendedorismo					1	1,7	3	5,0	18	30,0	38	63,3
	Proatividade							2	3,4	22	36,6	36	60,0

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de LÜCK, Heloísa, 2008, p. 74

¹ Total de respostas por nível de concordância para cada habilidade interpessoal da Diretora

² Percentual de respostas por nível de concordância para cada habilidade interpessoal da Diretora

Percebe-se pela leitura dos números o reconhecimento por parte da comunidade do profissionalismo da Diretora, já que, nas habilidades ligadas ao profissionalismo, iniciativa, aceitação de desafios, empreendedorismo e proatividade, o grau 5 sempre predominou em relação aos demais. Merece destaque o fato de que, para os pais ou responsáveis que responderam o questionário, a característica predominante do trabalho da diretora está relacionada ao gosto pelo trabalho e à dedicação, pois nesses quesitos é que ela foi melhor avaliada. Assim, já é possível admitir que a eficácia apresentada pela escola se relacione, também, com esses fatores. Esse tipo de constatação por parte dos pais só foi possível devido à intensidade de participação nas ações da escola, conforme observado nos registros da escola. Ainda assim, alguns gostariam que a diretora se posicionasse de forma mais acessível em relação aos novos desafios.

Ao ser questionada na entrevista sobre a participação da família, a Diretora confirma isso quando se manifesta através desta fala:

Vamos falar como um todo, nas reuniões pedagógicas, os nossos pais participam assim satisfatoriamente, nós temos um numero muito bom de pais presentes. São ativos na comunidade escolar, e nos eventos também, nós realizamos um evento recentemente em que o nosso pátio não foi suficiente para receber tantos pais que participaram do evento. Então nós temos uma comunidade muito participativa, haja vista que no premio Gestão Escolar a participação da comunidade foi muito preponderante para nossas ações. A partir dessa participação é que nós percebemos as fragilidades que nós ainda tínhamos enquanto escola e propomos o plano de ação que estamos cumprindo esse ano[...] Diria que mais de noventa por cento. Nós tivemos, por exemplo, as reuniões de pais em dezembro de 2013, em que as professoras são capazes de falar assim: “Faltou um, dois,

três pais”, então assim, pelo percentual, pelo número de alunos que nós temos quinhentos e trinta e dois alunos, é um número muito significativo de pais que participam.

(DIRETORA, entrevista realizada em 12/06/2014)

Nesse caso, a participação da família nos eventos se deve ao profissionalismo por meio do qual as reuniões e eventos são preparados pelo coletivo da escola e liderados pela Equipe Gestora. Durante o período de observação, foi possível acompanhar uma reunião bimestral para entrega de resultados. A reunião aconteceu na sala de aula, e cada pai ou responsável ocupou a cadeira do filho, devidamente identificada. Todos tiveram acesso ao portfólio contendo as atividades avaliativas do bimestre, que foram discutidas com o objetivo de apontar pontos de melhorias. Esse exemplo ilustra a dedicação e o gosto pelo trabalho demonstrado não só pelo gestor, mas também pelos professores e pela equipe pedagógica.

No ano de 2012, quando a escola estava reestruturando o Projeto Político Pedagógico, foi enviado aos pais um questionário com 28 perguntas (apêndice 6) para verificar se concordavam ou não com um conjunto de questões relativas aos aspectos pedagógicos e administrativos da escola. Julgou-se prudente acrescentar, nesta análise, os itens em que mais de 5% dos pais discordaram. Sendo assim, o quadro 18 apresenta esse recorte.

Quadro 21: Participação da família nas ações da escola

Ação Proposta	Sim	Não
Você participa das atividades realizadas pela escola?	94,96%	5,04%
Você frequenta a escola normalmente?	88,66%	11,34%
Você conhece as dificuldades que seu filho tem no desenvolvimento de sua aprendizagem?	92,44%	7,56%
São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?	93,70%	6,30%
São realizadas ações de planejamento participativo, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?	94,96%	5,04%

Existem práticas bem-sucedidas de estímulo e apoio à organização de estudantes para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias, visando ao desenvolvimento de suas potencialidades e à formação para a cidadania?	89,92%	10,08%
A escola utiliza recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em sala de aula?	93,70%	6,30%
A escola procura conhecer regularmente o grau de satisfação dos alunos, pais e responsáveis em relação ao seu funcionamento, organização e resultados na aprendizagem dos alunos?	94,96%	5,04%

Fonte: Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Matta Machado (MINAS GERAIS, 2012).

A inclusão do recorte desse questionário se fez necessário porque os itens questionam, em linhas gerais, vertentes que se correlacionam com os fatores de eficácia, em especial, com os fatores: 2 - Objetivos e Visão Educacional compartilhada; 9 - Estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades; e 10 - Busca a parceria casa-escola.

Mesmo considerando todo o esforço da Escola Estadual Matta Machado em promover a participação da família, os números apontam para a necessidade de se intensificar medidas que assegurem uma participação mais ativa. Mais de 11% alegaram não frequentar a escola normalmente, o que significa que cerca de 58 pais não têm uma atuação sólida na formação do filho. 7,56% dos pais alegaram não saber quais são as dificuldades dos filhos e 10,08% alegaram desconhecer, na escola, práticas voltadas para o desenvolvimento de potencialidades e para a formação cidadã.

Os dados levantados indicam a necessidade de se associarem as fragilidades levantadas pelos dois questionários aplicados à família e elaborar ações coletivas voltadas para a equalização dos problemas levantados.

2.5.2 Análise dos Fatores Chave Ligados à Gestão Escolar

Considerando o alto grau de concordância em relação às habilidades pessoais, interpessoais e profissionais da Diretora, buscou-se verificar junto aos pais e professores se, na opinião deles, havia a presença, nesta escola, dos fatores chave apontados por Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) ligados às escolas eficazes. O índice de respostas positivas aproximou a totalidade, conforme mostra o quadro 22.

Com o objetivo de coletar as impressões da família em relação à amostra das competências das dimensões da gestão escolar e verificar existência de coerência nas respostas, foram colocados no final do questionário três itens versando sobre a articulação e integração e sentido social das várias dimensões. Competências estas que perpassam todo o espaço escolar e possuem uma relação direta do trabalho do gestor no que se refere à efetividade nos resultados pedagógicos.

Quadro 22: Fatores-Chave da Gestão Escolar ligados as escolas eficazes

Frequência de respostas em relação aos Fatores Chaves da Gestão Escolar ligados às escolas eficazes		Respostas dos Pais	
		Sim	Não
01	A Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica	58	2
02	Objetivos e Visão Educacional compartilhada	59	1
03	Medidas para fazer da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador	58	2
04	Um clima escolar de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados.	60	0
05	Condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas	57	3
06	Altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos	59	1
07	A autoestima dos professores e alunos por meio do incentivo positivo e de regras claras e consensuais	58	2
08	Estratégias para a participação da equipe gestora no monitoramento do progresso individual do aluno	55	5
09	Medidas de comunicação com os alunos e com a comunidade escolar sobre os seus direitos e responsabilidades	58	2
10	A parceria casa-escola	57	3
11	A organização da escola para que ela seja orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos	60	0
12	Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora	57	3
13	Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos	60	0
14	Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos	60	0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* – e Sammons et al. (1994 apud POLON, 2009) – *Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar*.

O que se pode observar pela predominância positiva das respostas é que, na visão dos respondentes, a gestão da escola, de fato, faz a diferença. Em alguns itens, 100% dos pais ratificaram a existência dos fatores de eficácia. Faz-se necessário destacar o alto percentual dos itens que questionavam a visão compartilhada, as altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos e a organização da escola para a formação contínua de alunos e professores. A diretora da Escola Matta Machado, inclusive, ressalta:

[...] uma missão que nós temos é oferecer esse ensino de qualidade aos alunos. Nós trabalhamos em sala de aula pensando o que é melhor pra vida desse aluno e o futuro dele, na questão dos conteúdos conceituais, na questão dos conteúdos procedimentais que eu vejo muito presente nos nossos eventos escolares. Os conteúdos atitudinais também, a gente cobra muita atitude deles, então nós formamos o ser humano como um todo, não só um ser humano que vai ser capaz de ser bem sucedido nos anos posteriores, quando ele sair daqui da escola, mais também apto a exercer a cidadania de forma satisfatória na sociedade, na comunidade, saber os seus direitos, saber os seus valores, os seus deveres, então nós trabalhamos nessa perspectiva.

(DIRETORA, Entrevista realizada em 12/06/2014.)

Ao analisar a fala da diretora, pode-se deduzir a preocupação com a efetividade das ações escolares, conforme as ideias de Falcão (1997, p. 321), que defende que “[...] a escola será efetiva quando estiver respondendo às demandas da sociedade nos campos social, político, econômico e educacional”. Para complementar, a Ex-Diretora, que esteve na gestão da escola até meados de 2013, complementa:

Acho indissociável o binômio escola-qualidade. Fazer educação com qualidade significa oferecer oportunidade de aprendizagem efetiva a todos os alunos, de modo que todos aprendam juntos, que nenhum aluno seja considerado incapaz. Não há meio termo, sem o respeito da comunidade, a escola se fragmenta, porque, para ensinar com qualidade, todos os segmentos da escola precisam convergir para um mesmo objetivo.

(EX-DIRETORA, entrevista realizada em 30/05/2014)

Ao ser questionada se, na opinião da entrevistada, a Escola Estadual Matta Machado oferece um ensino de qualidade, ela explica que sim, “[...] haja vista que, nesta escola, os alunos têm prazer de estudar, os professores se orgulham de seus alunos e a comunidade respeita e acredita na escola, participando ativamente da vida escolar dos filhos. Tudo isso, para mim, é consequência de educação com qualidade” (EX-DIRETORA, entrevista realizada em 30/05/2014).

Com isso, foi possível confirmar a intensidade da participação dos pais que os habilitaram a conhecer como a gestão trata das questões que são responsáveis por assegurar o equilíbrio entre os diversos segmentos da escola, bem como o seu papel social e as altas expectativas em relação aos resultados educacionais. A cultura de sucesso instituída pela gestão da escola é percebida e compartilhada pela comunidade atendida. Esse fator é preponderante para o sucesso na aprendizagem escolar. Conforme relatado pela diretora na entrevista, o sucesso se deve, também, ao intenso trabalho interno de formação continuada do professor:

[...] a escola tem tentado trabalhar, com a troca de experiências, com os professores mais experientes, que tem mais anos de escola e o estudo também de todas as habilidades, capacidades que nós temos que na verdade trabalhar com o aluno. Então nós vamos fazendo esses estudos semanalmente, outra questão que eu acho também que é muito importante é ouvir a comunidade escolar, nós fazemos isso muito rotineiramente nas reuniões, ouvimos os pais, e aquilo que os pais apontam como fragilidade nós tentamos melhorar.

(DIRETORA em entrevista realizada em 12/06/2014)

Para complementar as impressões dos pais em relação ao trabalho da gestão da escola, foi aplicado, também aos professores um questionário para verificar se este segmento percebia a evidencia dos fatores de eficácia ligados a gestão escolar. O quadro 23 traz o consolidado da opinião dos professores que tange a estes fatores.

Quadro 23: Concordância dos professores em relação aos os fatores de eficácia ligados à gestão escolar

Nº	Frequência de grau de concordância na avaliação dos professores	Concordância					
		0	1	2	3	4	5
01	Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica					1	10
02	Objetivos e Visão Educacional compartilhada					1	10
03	Faz da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador					1	10
04	Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados						11
05	Viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas					3	8

06	Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial os alunos					1	10
07	Levanta a autoestima dos professores e alunos por meio do incentivo positivo e de regras claras e consensuais					2	8
08	Participa do monitoramento do progresso individual do aluno					6	5
09	Estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades						11
10	Busca a parceria casa-escola					1	10
11	Organiza a escola orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos					1	10

Fonte: elaborado pelo autor / adaptado a partir de Sammons et al. (1994 *apud* POLON, 2009)

Observa-se que pela avaliação, os professores ratificam a opinião dos pais, sendo que os principais pontos de melhoria estão localizados nos fatores 5, 7 e 8. Tanto os pais quanto os professores apontaram para a necessidade de a gestão participar mais diretamente nas ações para levantar a autoestima dos envolvidos e no monitoramento do progresso individual do aluno.

As respostas obtidas pelos questionários permitem identificar características de liderança pedagógica da equipe gestora. Conforme as ideias de Polon (2012), a eficácia de uma escola pode ser observada quando se compara o desempenho de seus alunos com alunos de outras escolas com o perfil socioeconômico similar. Portanto, as condições criadas pela capacidade de liderança da gestão da Escola Estadual Matta Machado favorecem o desempenho apresentado pelos alunos, o que a torna uma escola eficaz. Lück (2009, p. 95) enfatiza que a liderança:

Corresponde à capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltados para a realização de uma tarefa a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinado, de modo voluntário e motivado, a partir do conhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender.

Vale registrar também a fala da Diretora em relação à sua liderança no que diz respeito à participação de todos nas demandas cotidianas da escola:

Eu entendo que assim, em toda escola, indiferente do setor em que o servidor está tanto na secretaria quanto os Especialistas, os Auxiliares de Serviços Gerais, todos têm que estar envolvidos em prol de uma educação de qualidade. Então, nós pensamos assim: os Auxiliares, o que ele podem fazer? Ele pode fazer um lanche mais saboroso, uma limpeza que ele faz

que deixe o ambiente mais agradável, um ambiente mais propício à educação de qualidade, então todos nós, indiferente do setor, podemos contribuir para essa educação de qualidade. Por que o nosso maior motivo de estar aqui é o aluno, então todos podem fazer a diferença na vida desse aluno, no setor em que ele está. É essa forma que eu vejo a educação acontecendo aqui na escola, e todos se envolvem, nós temos uma equipe muito vaidosa e que busca resultados mesmo, então, indiferente de onde o servidor esteja, ele tem o prazer de contribuir com todas as ações da escola. (DIRETORA em entrevista realizada em 12/06/2014)

Quanto à liderança, a Ex-Diretora compreende que:

O verdadeiro líder é capaz de motivar pessoas, reter, atrair e desenvolver talentos. Acredito que a maior qualidade do gestor que o credencia para a sua função seja a gestão eficiente de pessoas. Sem liderança, não há planejamento, sem o qual não há expectativas em resultados. (EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014)

Diante dos dados consolidados, percebe-se que a escola possui uma cultura organizacional voltada para o sentimento de pertencimento que a conduz à efetividade escolar. O relato da diretora demonstra que as ações implementadas são relevantes porque conforme Falcão (1997, p. 323) uma ação será relevante “[...] quando estiver respondendo as demandas educacionais de seus alunos e efetiva quando estiver respondendo às demandas da sociedade nos campos social, político, econômico e educacional”.

A seguir, são discutidos os resultados dos questionários aplicados aos professores em relação às 10 dimensões estabelecidas por Lück (2009), abordadas na fundamentação teórica desta dissertação. Por uma questão didática, segue-se a ordem estabelecida pela autora, começando pela fundamentação e princípios da gestão escolar.

Merece esclarecer que apesar do instrumento ter coletado informações sobre a vice-diretora a atuação dela se iniciou após o segundo semestre de 2013, fora do recorte temporal da pesquisa. Sendo assim, optou-se por entrevistar a ex-diretora uma vez que ela esteve envolvida na gestão durante todo período selecionado para o estudo.

2.5.3 Fundamentação e Princípios da Gestão Escolar

Em relação ao domínio desta dimensão, a diretora e a vice-diretora da escola demonstram possuir nível adequado de conhecimento sobre as legislações que fundamentam a educação básica. Pode-se perceber isso pelo nível de concordância estabelecido pelas respostas dos professores. Os números apresentados no quadro 24 indicam que a diretora e a vice-diretora parecem ter conhecimentos sobre os fundamentos e princípios da educação. As

competências avaliadas apontaram que ambas trabalham em consonância com as legislações vigentes sem perder de vista a visão global da escola, articulando a participação e a colaboração dos agentes com intuito de se promover uma educação de qualidade.

O quadro 24 apresenta as propostas de onze professores que responderam aos questionamentos sobre três competências ligadas à dimensão de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar.

Quadro 24: Respostas dos professores em relação a dimensão de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	Concordância 0 a 5 →											
	Diretora						Vice-diretora					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1- Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos						1 1						1 0
2 - Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos						1 1						1 0
3 - Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.						1 1						1 0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*

Admitindo que as competências da dimensão de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar que foram selecionadas para a pesquisa de campo se relacionam diretamente com o fator 2 – Objetivos e Visão Educacional compartilhada; com o fator 4 – Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados; e com o fator 6 – Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos – em especial, os alunos, pode-se verificar uma certa coerência nos conceitos atribuídos pelos professores. Os fatores 2, 4 e 6 obtiveram grau 5 de concordância de praticamente 100% dos professores, o mesmo ocorrendo para as competências da dimensão em questão.

A análise da associação entre as competências da dimensão da gestão, que é o que se requer do gestor para o alcance da eficácia, possibilita entender que a Escola Estadual Matta Machado apresenta essas características porque desenvolve um planejamento estratégico pautado, principalmente, nos princípios da participação e do compartilhamento dos propósitos pelo coletivo da escola. A cultura de sucesso é algo bem preponderante nesta escola, conforme relatado pela diretora ao matricular os filhos os pais já tem a consciência da necessidade de acompanhar diariamente o processo pedagógico.

2.5.4 Dimensão de Planejamento e Organização do Trabalho Escolar

Em relação ao posicionamento dos professores quanto à questão do planejamento e da organização do trabalho na escola, eles foram unânimes em afirmar ser esse o ponto forte da escola. As respostas corresponderam à verificação dos arquivos que foram feitos durante o período das visitas. A escola possui um Projeto Político Pedagógico funcional, reelaborado coletivamente em 2012. Nele, é possível encontrar orientações quanto à conduta de trabalho dos professores, contendo, inclusive, diretrizes para as ações de planejamento. Assim, na visão do coletivo da escola, o sucesso alcançado é consequência de uma construção de várias mãos, conforme explicitado na fala da Ex-Diretora:

Certamente, os bons resultados da escola são consequência da formação de uma cultura de planejamento e de resultados e da gestão eficiente de pessoas. Na escola, a equipe é afinada, tem percepção do todo. Todos os segmentos têm ciência do seu papel: sabem onde estão, aonde querem chegar e como podem contribuir para que os resultados sejam alcançados. (EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014)

O quadro 25 mostra os resultados desta dimensão na visão dos professores.

Quadro 25: Respostas dos professores em relação à dimensão de planejamento e organização do trabalho escolar

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de planejamento e organização do trabalho escolar:	Concordância 0 a 5 →											
	Diretora						Vice-diretora					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5 - 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.					1	1					3	8
6 - Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o PPP da escola.					1	1					5	6
7- 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.						1				1	3	8

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) Dimensões da Gestão Escolar e suas competências

As competências da Dimensão apresentada no quadro 25 convergem nos fatores de eficácia 1 – Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica: ao fator 4 – Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados; e ao fator 5 – Viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas. No entanto, percebeu-se pelas respostas dos professores que nesta dimensão a nova vice-diretora precisa avançar nestas competências.

A coerência das respostas dos graus de concordância entre as competências elencadas no quadro 25 com os 3 fatores eficácia confirma que a escola de fato se planeja e possui uma rotina de trabalho organizada. Tal fato também fica vidente na fala da Ex-Diretora:

Acredito que a educação é tarefa para várias mãos, o que demanda uma cultura gerencial capaz de buscar comprometimento e desempenho, desenvolver talentos e promover consensos. Considero que o maior ganho da descentralização seja o senso de propriedade pelos resultados pretendidos, o que produz energização e engajamento da equipe para alcançá-los de forma compartilhada.

(EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014)

A transposição prática do que foi colocado pela Diretora, Ex-Diretora e professores é perceptível pela preocupação da escola com os dias e horas letivas e pelo chamado constante feito à família para a participação nas atividades previamente planejadas. Vale destacar que a escola segue um cronograma anual de eventos pedagógicos e culturais envolvendo a escola e a família.

2.5.5 Dimensão de Monitoramento de Processos Educacionais e Avaliação Institucional

Nesta dimensão, faz-se necessário referir-se, novamente, ao Prêmio de Gestão Escolar – PGE e ao Projeto Político Pedagógico da escola. Ambos demonstraram que a avaliação na Escola Matta Machado é tratada como diagnóstico para apontar os pontos fortes e as fragilidades. A partir do diagnóstico gerado pelos resultados são construídos planos de ação com o objetivo de sanar o problema. Conforme apresentado no Portfólio do Prêmio de Gestão Escolar, a “[...] avaliação guarda uma estreita relação com a função social da escola [...] precisa ir além de provas, notas e conceitos ou de definição de padrões de desempenho”. Para assegurar o constante processo de avaliação, são previstas semestralmente assembleias com a comunidade para revisão e atualização do projeto pedagógico. Quanto à avaliação do PPP, o documento prevê:

As atividades de acompanhamento deste PPP serão, sempre, construídas pelo coletivo de educadores e contará com a presença sempre bem-vinda da comunidade atendida pela escola, cuja participação tem sido valorosa. Sem dúvida, o nível de comprometimento das famílias com a educação dos filhos é um diferencial em nossa escola, portanto a comunidade será convocada para acompanhar o PPP, a fim de intervir oportunamente na proposição de intervenção. (PPP, 2012, p. 149)

Além disso, a escola possui eficiente e transparente sistema de comunicação dos resultados aos pais por meio do boletim escolar e por gráficos de desempenho da turma e do aluno discutidos na reunião pedagógica com a família. Este ponto forte é o que os motivou a se inscreverem no PGE em 2014:

[...] e o que motivou a escola mesmo, foi mostrar essa prática porque nós sabemos, tínhamos certeza do ensino de qualidade que a escola oferece. Nós temos isso comprovado nas avaliações internas, nas avaliações externas, na divulgação do nosso trabalho pela comunidade escolar, então assim nós queríamos mostrar realmente que nossa escola faz a diferença, e foi isso que nos levou a correr e chegamos então a ser referência estadual. (DIRETORA, entrevista realizada em 12/06/2014)

Nessa lógica, as competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional possuem estreita relação com os fatores de eficácia voltados para a liderança, para a visão de gestão compartilhada e para o clima institucional centrado no ensino e na aprendizagem e focado no desempenho do aluno. O quadro 26 mostra o posicionamento dos professores em relação a estes fatores.

Quadro 26: Respostas dos professores em relação à dimensão de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional	Concordância 0 a 5 →												
	Diretora						Vice-diretora						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
8 - Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos					1	1					1	1	9
9 - Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações, face às alterações de condições e necessidades previstas e emergentes					1	1					1	2	8
10 - Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo.					2	8						2	9

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*.

A leitura dos números indica que, realmente, esse é um ponto forte da escola. Nas conversas com os professores, Especialistas e Diretora, o consenso é que não se pode avaliar pensando somente nas avaliações externas. Alegaram que tratam as avaliações externas como consequência de um trabalho previamente planejado e executado pelo coletivo da escola.

Ao se referir sobre a avaliação no portfólio da escola construído para concorrer ao Prêmio de Gestão Escolar, no ano de 2012, a equipe gestora considera que:

A avaliação foi ressignificada, na escola, a partir de estudos e debates como a equipe pedagógica. A avaliação é considerada um referencial para corrigir equívocos e melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido na escola, bem como o nível de ensino e aprendizagem dos alunos. A avaliação, antes centrada no aluno, foi direcionada para todos os setores da escola, melhorando a atuação de todos os agentes educacionais. (PGE, 2012, p 31)

Portanto, o somatório de todos esses fatos levou a Escola Estadual Matta Machado a se tornar referência na comunidade, atraindo alunos de toda a cidade, inclusive da rede particular de ensino. Portanto, a excelência nos resultados das avaliações externas está associado à organização da escola que a levou a obtenção do Ideb 7,0 registrado no ano de 2011.

2.5.6 A Dimensão de Gestão de Resultados Educacionais

Em relação aos resultados educacionais, os professores da escola, que são os integrantes que convivem mais enfaticamente com as cobranças pelos resultados, confirmaram o quanto a gestão da escola trabalha e compartilha os resultados educacionais. No caso específico dessa escola, cabe ressaltar que as ações desenvolvidas não acontecem somente nas turmas avaliadas e nos momentos que antecedem as avaliações externas. A cultura de sucesso já consolidada impulsiona os professores e não permitir que nenhum aluno fracasse, para tanto as intervenções acontecem rotineiramente. Assim a Ex-Diretora reforça o exposto quando diz:

[...] os bons resultados da escola são consequência da formação de uma cultura de planejamento e de resultados e da gestão eficiente de pessoas. Na escola, a equipe é afinada, tem percepção do todo. Todos os segmentos têm ciência do seu papel: sabem onde estão, aonde querem chegar e como podem contribuir para que os resultados sejam alcançados.
(Ex-Diretora – em entrevista)

Já a atual diretora atribui os bons resultados ao fato de a escola ter a cultura de promover a formação continuada através da troca de experiências entre os professores. Trabalham na lógica do planejamento coletivo por turma e os projetos envolvem toda a

escola, pois segundo a Diretora o dinamismo da escola não permite ficar aguardando os resultados das avaliações externas:

[...] estamos aguardando o resultado do IDEB, estamos também aguardando o resultado do PROEB, dos alunos que fizeram as avaliações no ano de 2013, mas antes que essas avaliações cheguem os resultados pra escola, nós já investimos na formação desses alunos que apresentavam, pra escola, um resultado não satisfatório nas avaliações internas. Então, quais são as nossas metas? Eu pretendo continuar investindo nessa intervenção pedagógica, que é onde nós podemos detectar e dar oportunidade para que os alunos cresçam. (DIRETORA, Entrevista realizada em 12/06/2014)

Portanto, pode-se comprovar que o desenvolvimento desta dimensão ocorre quando a escola faz o monitoramento individual do aluno que é o fator 8 de eficácia. Trabalhar os resultados implica, necessariamente em estreitar os laços de comunicação com as famílias em busca de avanços na aprendizagem escolar, fatos estes contemplados pelos fatores de eficácia 9, 10 e 11, também presente muito fortemente na escola. O quadro 28 demonstra o pensam os professores sobre esta dimensão.

Quadro 27: Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão de resultados educacionais

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de gestão de resultados educacionais	Concordância 0 a 5 →																		
	Diretora					Vice-diretora													
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
11 - Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.						1 1										2	9		
12 - Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.						1 1					1	3	7						
13- Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, PROALFA e PROEB.					1	1 0						5	6						
14- 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.						1 1						1	1 0						
						1							2	9					

15 - Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.						1					
---	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – Dimensões da Gestão Escolar e suas competências

Os conceitos atribuídos mostram a visão dos professores no que tange ao trato que a escola dá aos resultados educacionais. Fica claro que o processo não se encerra na análise dos resultados das avaliações internas e externas. Há todo um movimento em prol da intervenção pedagógica em face do rendimento demonstrado pelos alunos. Assim, com vistas a otimizar o progresso do aluno, a escola acompanha rigorosamente todo o seu processo de evolução. Nessa tarefa, são utilizados procedimentos e instrumentos, tais como observação dos alunos como registros nos diários de classe, relatórios circunstanciados do desenvolvimento cognitivo, emocional e social dos alunos, além de portfólios e avaliações formais.

Pela análise dos números, percebe-se que os professores consideram que a vice-diretora não possuem uma atuação ativa nesta dimensão, em especial, nas competências 12 e 13.

2.5.7 Dimensão de Gestão Democrática e Participativa

A gestão democrática e participativa se inicia no momento em que é delegada à comunidade escolar a oportunidade de escolher o seu gestor. Os compromissos assumidos podem estar diretamente ligados ao modelo de gestão a ser implantado na escola. Trabalhar na perspectiva da gestão ora apresentada significa envolver todos os membros da comunidade escolar e dividir com eles as responsabilidades de decisão de medidas de interesses comuns. No caso da Escola Estadual Matta Machado, a gestão é aberta à participação com uma atuação consistente do colegiado escolar. A participação efetiva desse órgão ganhou respaldo da comunidade graças há uma intensa divulgação da sua importância nas reuniões da escola. O Colegiado dessa escola tornou-se um importante elo entre a gestão da escola e o segmento que representa, sendo o mediador, levando sugestões e reclamações para deliberações futuras. a Ex-Diretora inclusive ressalta que “[...] A comunidade é convidada a participar ativamente da vida escolar dos filhos e responde positivamente com presença massiva em todos os eventos escolares” (EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014). Tal conduta confirma a relação de reciprocidade estabelecida ao longo da gestão.

Conforme grau de concordância situado no nível mais elevado da escala, os professores consideram que participam da gestão da escola, principalmente quando a instituição se reúne e promove abertura do debate de ideias para a solução de problemas vivenciados no cotidiano escolar.

O quadro 28 mostra as respostas dos professores, convém observar a pouca dispersão dos números entre as notas atribuídas à Diretora e à Vice-diretora.

Quadro 28: Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão democrática e participativa

Frequência das respostas dos professores em relação à dimensão de gestão democrática e participativa	Concordância 0 a 5 →											
	Diretora						Vice-diretora					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
16 - 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						1 1						1 0
17 - Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento					2	9						4 7
18- Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.						1 1						1 1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) Dimensões da Gestão Escolar e suas competências

2.5.8 Dimensão de Gestão de Pessoas na Escola

O trabalho desenvolvido no espaço escolar é marcado pelas relações que nele ocorrem. Na escola, é inevitável a relação entre as pessoas. É característica do ser humano ser diferente, e o seu comportamento recebe influência dos aspectos sociais e culturais do meio. Logo, percebem-se atritos devido aos diferentes pontos de vista. Ao gestor, é dada a incumbência de mediar os conflitos para que todos consigam expressar as suas potencialidades. Nesse sentido, o gestor age como um identificador de talentos, alocando cada um nos espaços onde estes agreguem valor a instituição. A harmonização do ambiente por meio da aproximação e da motivação dos elementos gera mais produtividade, visto que se cria uma rede de colaboração no ambiente escolar.

Lück (2009, p. 82) indica que “[...] as demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar”. É eficaz o gestor que consegue exercer sua liderança no sentido de mobilizar os integrantes em prol da aprendizagem dos alunos razão ser da escola. Completando as ideias de gestão de pessoas, a Ex-Diretora diz que “[...] O verdadeiro líder é capaz de motivar pessoas, reter, atrair e desenvolver talentos. Acredito que a maior qualidade do gestor que o credencia para a sua função seja a gestão eficiente de pessoas. Sem liderança, não há planejamento, sem o qual não há expectativas em resultados”. A análise das respostas dos professores explicitadas no quadro 29 demonstra como esta questão tratada na Escola Estadual Matta Machado.

Quadro 29: Respostas dos professores em relação a dimensão de gestão de pessoas na escola

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de gestão de pessoas na escola:	Concordância 0 a 5 →												
	Diretora						Vice-diretora						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
19 - Promove a prática do bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar					1	1						2	9
20 - Promove na escola rede de relações interpessoais orientadas pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados					1	1						2	9
21- Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas					1	1						2	9

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) Dimensões da Gestão Escolar e suas competências

O que se percebe é que, para os professores, o modelo de gestão de pessoas desenvolvida pela equipe gestora da escola apresenta graus satisfatórios, uma vez que, dos 11 docentes, 10 se dizem plenamente satisfeitos com a forma como esta questão é tratada pela diretora e 9 concordam plenamente com a postura da vice-diretora.

2.5.9 Dimensão de Gestão Pedagógica

Dentre as 10 dimensões da gestão escolar estabelecidas por Lück (2009), a dimensão pedagógica ocupa posto mais importante, porque é através dela que se concretiza a razão de

ser da escola: a aprendizagem dos alunos. A autora a considera como o ponto de convergência das demais. Todo o trabalho da escola está voltado para esse fim. Dessa forma, Lück (2009, p. 102) considera que “[...] a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola”. Nessa linha, a Ex-diretora da Escola Estadual Matta machado afirma:

Acredito que todas as cinco dimensões da gestão do Prêmio de gestão Escolar- PGE convergem para a gestão pedagógica, que é, com certeza, o diferencial em uma escola comprometida com a qualidade. Todas as atividades desenvolvidas por esta escola são alinhadas tendo como centro a aprendizagem efetiva dos alunos, portanto a gestão pedagógica é o nosso ponto mais forte. (EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014)

Da mesma forma, a atual diretora também considera que:

[...] o nosso foco maior é a gestão pedagógica, eu acho que, atrelado à gestão pedagógica, as outras gestões também se fazem presentes, a gestão administrativa, financeira e a gestão de infraestrutura, mas a gente tem como foco, na nossa escola a gestão pedagógica mesmo, porque nós trabalhamos, nós debruçamos em busca desses resultados, que é o que na verdade comprova esse ensino ofertado pela escola. (DIRETORA, Entrevista realizada em 12/06/2014)

No quadro 30 constam algumas das competências da gestão pedagógica e o posicionamento dos professores da escola indicam em quais delas a gestão deve focar o seu trabalho.

Quadro 30: Respostas dos professores em relação à a dimensão de gestão pedagógica

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de gestão pedagógica:	Concordância 0 a 5 →												
	Diretora						Vice-diretora						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
22. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem dos alunos						11						4	7
23. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente					2	9						2	8
24. Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar					1	10					1	1	9
25. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e					1	10					1	1	9

desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados													
26. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar				1	10				1	1	9		
27. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.				3	8				1	2	8		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*.

A eficácia escolar pode ser relacionada com a liderança pedagógica da gestão, que compartilha com a equipe de professores e articula as estratégias para que as intervenções pedagógicas ocorram de forma coerente. Na entrevista, a diretora confirma isso quando diz:

[...] todos nós trabalhamos com o Plano de Intervenção Pedagógica - PIP, o gestor também participa. Nós vivemos esse PIP. Eu acho que é muito importante que, para cobrar da equipe, eu tenho que me fazer presente nas atividades, eu vou, participo, eu dou aula, eu sou professora nesse momento. Nós temos registro de tudo isso que a escola viveu nesse primeiro semestre. Eu estive lá como professora, trabalhando no PIP, então eu acho que é muito importante, por que se eu não for exemplo, a equipe não vai ter motivação para trabalhar, então eu também vou, coloco a mão na massa, faço junto e é um prazer pra mim, porque é uma das minhas maiores satisfações é trabalhar com o pedagógico.
(DIRETORA, Entrevista realizada em 12/06/2014).

Conforme descrito no portfólio do Prêmio de Gestão Escolar 2013, a escola tem como meta todos os alunos aprendendo e progredindo juntos e nenhum aluno a menos. Para alcançar esses resultados, a gestão da escola organiza e propõe ações para o acompanhamento sistemático do desenvolvimento cognitivo do educando, abrindo, assim, espaço para a busca de novas práticas que colaborem para o êxito do processo de ensino e aprendizagem.

A conduta da gestora em fazer junto possibilita a presença dos fatores de eficácia 5, 6 e 8, uma vez que participa do monitoramento do progresso individual do aluno, manifesta altas expectativas em relação ao trabalho dos envolvidos e viabiliza condições de ensino. Mesmo assim, dois professores acreditam que a diretora deveria participar mais ativamente deste monitoramento, e três docentes pensam o mesmo sobre a Vice-Diretora. Cabe ressaltar, mais uma vez, que a vice-diretora entrou em exercício em meados de 2013, por isso a sua

performance não é a mesma da Diretora. No entanto, a maioria dos professores está satisfeita com o apoio das gestoras nas ações pedagógicas e concorda que a Escola Estadual Matta Machado é um local propício para a formação contínua de professores e alunos. A prova disso é que os professores não querem deixar de trabalhar na escola, e os alunos também preferem cursar todos os anos nessa instituição.

2.5.10 Dimensão de Gestão Administrativa na Escola

Essa dimensão da gestão é responsável por fazer funcionar todas as demais. Foi a dimensão melhor avaliada, o que confirma a alta aceitação da gestão pelos professores. Esse fato também ocorreu no questionário aplicado aos pais para esta pesquisa. O quadro 31 demonstra os números que retratam essa realidade.

Quadro 31: Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão administrativa na escola

Frequência das respostas dos professores em relação à dimensão de gestão administrativa na escola	Concordância 0 a 5 →											
	Diretora						Vice-diretora					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
28. Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, sejam os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, sejam os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.						1 1						1 0
29. Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.						1 1						1 1
30. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 2 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.						1 1						1 1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) Dimensões da Gestão Escolar e suas competências

Ao ser interpelada sobre o ponto mais relevante implementado pela administração da escola que favoreceu a alta aceitação da comunidade escolar, a Ex-Diretora considerou que a construção do Projeto Político Pedagógico foi determinante. Assim, ela relata na entrevista:

[...] devo mencionar que a reformulação colegiada do Projeto Político Pedagógico, ocorrida em 2012, foi, sem dúvida, o marco referencial para a consolidação do trabalho exitoso da escola, posto que oportunizou o (re)desenho de uma escola com princípios, valores e missão bem definidos e, principalmente, conhecidos de todos. Esse movimento de renovação trouxe para a escola uma melhoria significativa nas relações interpessoais, fomos dotados de um senso de pertencimento e de apropriação dos resultados da escola, de modo que cada um definiu seu papel nessa grande corrente chamada escola. Firmamos um compromisso que é a nossa meta: “Todos os alunos progredindo juntos; nenhum aluno a menos”.
(EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014)

Diante dos fatos apresentados, mais uma vez, fica clara a liderança pedagógica da equipe gestora (fator 1), somada ao clima institucional centrado no ensino e na aprendizagem. Vale destacar que as medidas administrativas democráticas, descentralizadas, geraram na comunidade escolar o sentimento de pertencimento, conforme relatado pela Ex-Diretora e confirmado nas conversas informais durante as inúmeras visitas feitas na escola para coleta de dados.

2.5.11 Dimensão da Gestão da Cultura Organizacional da Escola

Foi dedicado um tópico no Capítulo I para a descrição desta dimensão na escola investigada, pois se buscava entender em que medida a gestão e as práticas dessa escola conduzem a um processo de escola efetiva. Cada escola tem sua identidade, que é consequência das múltiplas relações nela ocorrem devido ao perfil de alunos, professores e familiares que nela transita. Lück (2009) salienta que o “caldo cultural” formado essas interações é que formam a cultura organizacional da Escola. Na visão da autora:

Cada escola tem sua própria história e suas características peculiares, ao constituir-se em um espaço cultural que re-significa as políticas educacionais e estabelece o colorido e as características pelas quais estas se expressam, isto é, essas políticas assumem as características que lhe forem dadas pelas escolas. (LÜCK, 2009, p. 116)

Mediante a hipótese de que a eficácia da Escola Estadual Mata Machado é consequência da articulação interna entre os agentes educativos liderada pela equipe gestora, buscou-se verificar junto aos professores a ocorrência dos fatos. O quadro 32 apresenta o consolidado:

Quadro 32: Respostas dos professores em relação a dimensão da gestão da cultura organizacional da escola

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão da gestão da cultura organizacional da escola	Concordância 0 a 5 →											
	Diretora					Vice-diretora						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
31 - 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.						1 1						1 1
32 - Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.						1 1						1 1
33 - Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.						1 1						1 1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*.

O compilado dos dados confirma que esta escola possui uma cultura organizacional própria, com respeito às individualidades, mas com predominância das decisões coletivas. Lück (2009, p. 118), inclusive, alerta que o gestor deve estar atento a essas questões para evitar que “[...] ocorra na escola a formação de uma cultura caracterizada por concepções e ações centradas em interesses pessoais, por tendências imediatistas e reativas, em vez de por interesses socioeducacionais com foco no desenvolvimento dos alunos”.

A organização da escola em todos os setores tem atraído cada vez mais alunos de todos os bairros da cidade. A cada ano, as disputas por vagas entre as famílias tem provocado o esgotamento em apenas um dia dedicado à matrícula. Mesmo as características geográficas da cidade não impedem a intensa procura. Ao ser questionada sobre a demanda na entrevista, a Diretora assim respondeu:

[...] tivemos um problema, que foi um problema muito positivo para a escola quando ofertamos as vagas em 2013. A procura por vagas nessa escola excedeu o numero de vagas disponíveis e, também assim, passou das nossas expectativas. E aí eu vejo uma equipe que, na verdade, tem um trabalho consolidado, os nossos professores buscam esse conhecimento, tem um compromisso com a educação de qualidade e os pais hoje, eles são seletivos, eles vão procurar uma escola que oferta ensino de qualidade.
(DIRETORA, entrevista realizada em 12/06/2014)

Sobre a associação da cultura organização da Escola Estadual Matta Machado ao aumento da demanda por matrícula, a ex-diretora tem a seguinte opinião:

São alunos advindos de famílias cujos pais têm nível de escolaridade mais elevado, ou seja, famílias que ascenderam economicamente, em razão da educação que receberam. São alunos assistidos por pais que reconhecem a escola como meio de ascensão social. O resultado é que os alunos já trazem de casa um sentimento cristalizado de valorização pela escola, o que reflete na assiduidade e no compromisso com as atividades escolares.
(EX-DIRETORA, entrevista realizada em 30/05/2014)

Diante da expectativa da comunidade escolar em relação ao trabalho da escola, a gestão e os professores automaticamente se veem obrigados a se organizar para ofertar uma educação de qualidade. Alguns aspectos foram observados nas visitas, como o baixo absenteísmo dos professores e a ausência de atrasos. Dessa forma, Lück (2009, p. 119) indica “[...] a importância de se investir no aprimoramento da cultura organizacional da escola, como condição para a melhoria de desempenho de seus profissionais e consequente qualidade do ensino”.

2.5.12 Dimensão de Gestão do Cotidiano Escolar

Trata-se de ações rotineiras que ocorrem no espaço escolar, mas que influenciam na eficácia da aprendizagem ofertada pela escola. As competências dessa dimensão possuem uma relação com o fator 4 de eficácia, porque buscam garantir um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula. Trata-se daquelas ações pouco valorizadas consideradas menos importantes, mas que traduzem o perfil e a identidade da escola. Nesse sentido, Lück (2009, p. 128) salienta:

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento.

O quadro 33 aponta as competências que precisam ser trabalhadas de forma sistematizada pela escola.

Quadro 33: Respostas dos professores em relação à dimensão de gestão do cotidiano escolar

Frequência das respostas dos professores em relação a dimensão de gestão do cotidiano escolar	Concordância 0 a 5 →												
	Diretora						Vice-diretora						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
34 - 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.					1	1						3	8
35 - Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos.					6	5				1		6	4
36 - 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.					2	9						3	8
37 - Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio.					1	1						3	8
38 - Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.						1						2	9

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) Dimensões da Gestão Escolar e suas competências

Pela a análise, a principal fragilidade observada nessa dimensão se refere à questão das tecnologias na escola. Esse aspecto dificulta a comunicação com os alunos e com a comunidade, já que, na atualidade, as tecnologias são as principais encarregadas desse papel. De todas as competências avaliadas, essa foi a que apresentou maior quantidade de professores com grau de concordância 4. Foi única competência em que, dos 11 professores que responderam ao questionário, 6 optaram pelo grau 4. Nessa lógica, Lück (2009, p.119) assim afirma sobre a ação do diretor escolar:

[...] orienta o curso dos eventos e ações; ajuda as demais pessoas a fazerem sentido desses eventos, a retirarem lições das ações em que se envolvem, estabiliza as soluções bem-sucedidas, disseminando-as; organiza os processos e interações sociais, tornando-os estimulantes.

Destarte, conforme relatado pela Diretora na entrevista e no portfólio do Prêmio de Gestão Escolar:

Em nossa escola, todo servidor é valorizado naquilo que “sabe fazer bem”. Aproveitamos as reuniões para socializar as experiências exitosas. O profissional, indicado pelos colegas, vem à frente e relata como conseguiu, por exemplo, gerir a classe, organizar o trabalho, estabelecendo uma relação autoridade e confiança com os alunos, intervir nas situações educativas com sensibilidade acolhimento e afirmação responsável de sua autoridade, utilizar estratégias diversificadas de avaliação da aprendizagem, utilizar modos diferentes e flexíveis de organização do tempo, do espaço e de agrupamento dos alunos.
(DIRETORA, Entrevista realizada em 12/06/2014).

A fragilidade apresentada também já havia sido mensurada pelo questionário aplicado aos funcionários quando da construção do Projeto Político Pedagógico da escola. Os Analistas Educacionais também levantaram esta questão. Mesmo assim, a gestão do cotidiano desenvolvido pela escola garante um clima organizacional agradável. Durante as visitas, os profissionais relatavam que se mostravam satisfeitos com as tarefas, se sentiam valorizados profissionalmente em pertencer à equipe da escola e que não gostariam de trocar de escola.

2.6 Considerações para um Plano de Ação Educacional

O caminho percorrido na trajetória para construção deste trabalho teve seu início em agosto de 2013 com as primeiras visitas de observação e para a análise documental, encerrando-se em junho de 2014 com a aplicação dos questionários e com as entrevistas feitas aos gestores. As medidas desenvolvidas almejavam recolher dados informativos que confirmavam ou refutavam as hipóteses de que a equipe gestora era fator condicionante para a efetividade da Escola Estadual Matta Machado e de que esta efetividade é a responsável pelo sucesso educacional da instituição.

Na entrevista feita com a Ex-Diretora, ela reforça essa tendência quando coloca que, “[...] nesta escola, os alunos têm prazer de estudar, os professores se orgulham de seus alunos e a comunidade respeita e acredita na escola, participando ativamente da vida escolar dos filhos. Tudo isso, para mim, é consequência de educação com qualidade” (EX-DIRETORA, entrevista realizada em 30/05/2014).

As análises dos documentos, em especial do Projeto Político Pedagógico e o Portfólio do Prêmio de Gestão Escolar, associadas aos estudos investigativos da pesquisa de campo,

possibilitaram a confirmação das hipóteses de que as práticas de gestão adotadas pela Escola Estadual Matta Machado correspondem com os fatores presentes nas escolas eficazes e de que as ações da equipe gestora estão em consonância com as dimensões da gestão escolar, haja vista o reconhecimento nacional com o Prêmio de Gestão Escolar.

Vale ressaltar que, embora os dados coletados na pesquisa tenham confirmado que a gestão da escola é eficiente e eficaz e que os resultados das avaliações externas ratificam a qualidade do ensino oferecido, faz-se necessário pensar estratégias para aprimorar o trabalho da equipe a fim de concretizar a efetividade escolar. Outro fator que merece ser destacado é que este estudo centra-se num recorte das 90 competências das dimensões da gestão escolar de Lück (2009), recortando aquelas competências que estão mais fortemente presentes nos fatores de eficácia ligados à gestão escolar de Sammons (1994). Mesmo considerando o significativo grau de complexidade, busca-se identificar as evidências desses aspectos prática gestora de uma escola.

Mesmo assim, buscou-se, além das respostas para as perguntas, identificar pontos de fragilidades da escola, por meio dos instrumentos de pesquisa descritos no item 2.2. Com isso, permitiu-se observar que a escola necessita, entre outros aspectos: melhorar a inserção das tecnologias da informação e comunicação na prática pedagógica; receber mais apoio da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina; melhorar o atendimento individual do aluno; fomentar ainda mais a parceria entre casa, escola e instituições da comunidade, além da necessidade da oferta de uma formação continuada aos professores.

Assim, entende-se ser prudente a proposição de um plano de ação à gestão dessa escola com o objetivo de apresentar sugestões de melhoria para as fragilidades diagnosticadas, colaborando para a continuidade do processo de melhoria da prática pedagógica.

Nessa lógica, o Plano de Ação Educacional deve perpassar por todas as dimensões da gestão, focando nos pontos frágeis diagnosticados por esta pesquisa, tendo como objetivo desenvolver mecanismos eficientes que promovam o alcance dos fatores chave ligados à gestão escolar. No capítulo a seguir, busca-se apresentar uma proposta nesse sentido para a escola pesquisada nesta dissertação.

3 PROGRAMA INTEGRADO DE GESTÃO ESCOLAR: UMA PROPOSTA PARA A ESCOLA ESTADUAL MATTA MACHADO

No capítulo 1, descreveu-se como se organiza a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Apresentou-se a Superintendência de Diamantina, que é uma das 47 regionais e, por último, fez-se a apresentação das características da Escola Estadual Matta Machado, objeto de estudo desta dissertação.

Focou-se nos diversos setores da escola, buscando trazer ao leitor o máximo de informação sobre a organização pedagógica, a localização, infraestrutura física, o histórico da escola, os níveis de ensino ofertado, perfil dos profissionais e da comunidade atendida e as características da gestão da escola. Foi feita, também, uma apresentação minuciosa dos indicadores de sucesso, bem como das evidências de que, de alguma maneira, a gestão dessa escola contribuiu para os resultados. Fechando o capítulo, colocaram-se em discussão as questões-problema motivadoras desta pesquisa.

No capítulo 2, iniciou-se com o estudo teórico das obras que versam sobre os temas propostos, perpassando a apresentação da estrutura metodológica da pesquisa, e findou-se com a análise dos dados coletados no campo.

O capítulo 3 foi elaborado com o intuito de apresentar um conjunto de estratégias coerentes com as questões levantadas e descritas no Capítulo 1 e analisadas no Capítulo 2. Estruturou-se este capítulo em quatro partes, na qual se faz um conjunto de proposições às instituições envolvidas no processo educacional.

3.1 Objetivos do Programa Integrado de Gestão Escolar

Todo programa, quando elaborado e disponibilizado para as escolas, almeja melhorar os serviços prestados por meio da capacitação técnica dos elementos envolvidos. Ao longo deste estudo, foi possível perceber que a efetividade escolar está relacionada com o funcionamento eficaz e orquestrado das dimensões da gestão.

Diante dessa evidência, o objetivo central da proposta é a criação de uma rede de trabalho colaborativo entre os diversos integrantes internos e externos à escola para subsidiar a gestão da escola na implantação de estratégias inovadoras para solucionar as fragilidades evidenciadas.

Entende-se que o líder, numa gestão participativa, deve viabilizar mecanismos para que os funcionários tenham autonomia para sugerir novos desafios e para opinar na tomada

de decisões que envolvam os interesses do grupo. Machado (2013, p. 11) esclarece que “[...] quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho, mais participativo será o modelo de gestão utilizado pela organização”.

Sendo assim, o compartilhamento das decisões por parte da gestão e a abertura para novas ideias reforçam o sentimento de pertencimento do grupo, criando um ciclo virtuoso em que todos os envolvidos, além de agentes, tornam-se corresponsáveis pelo sucesso das ações. Em síntese, a meta do programa é promover a elevação dos patamares de qualidade técnica dos serviços prestados pela escola.

Para alcançar a meta e o objetivo geral da proposta, é que se pensou no Programa Integrado de Gestão Escolar composto por um conjunto de ações estratégicas voltadas para os pontos levantados no capítulo 2. A pretensão é instrumentalizar a escola com mecanismos capazes de solucionar as fragilidades evidenciadas. Vale ressaltar que existe a possibilidade de compartilhar os resultados com as demais escolas públicas da regional.

3.2 Justificativa

Os pilares do programa centram-se na ideia de que a gestão escolar para ser eficiente tem que envolver toda a comunidade, buscando parcerias que vão além dos muros da instituição. Acredita-se que a gestão descentralizada e participativa se configura como um caminho para a efetividade escolar, conceito este que já foi discutido no decorrer deste trabalho. Após a análise, pode-se dizer que a efetividade se trata de um conjunto de ações eficientes e eficazes em todas as dimensões da gestão que asseguram a qualidade do trabalho educacional.

O estudo oportunizou, também, conhecer os fatores de eficácia ligados à gestão escolar e confrontar o trabalho da equipe da Escola Matta Machado a esses fatores. Contudo, mesmo a escola sendo considerada destaque nos resultados das avaliações externas e tendo ganhado o Prêmio de Gestão Escolar, ainda assim, foi possível perceber aspectos em que se pode evoluir.

A proposta do Programa possibilita o estabelecimento de metas vinculadas aos pontos diagnosticados na análise da escola. Na entrevista, ao ser questionada sobre essa metodologia de trabalho, a Ex-Diretora se posicionou da seguinte forma:

É positiva na medida em que permite maior capacidade de priorização e de comunicação de suas ações, ao direcionar esforços e ao construir parcerias em torno dos resultados que se pretende alcançar. Com a pactuação de metas, a escola adquire a cultura do diagnóstico situacional, do planejamento estratégico e do monitoramento dos resultados.
(EX-DIRETORA, Entrevista realizada em 30/05/2014)

Devido à constatação da existência de um grupo de professores identificados e alinhados com a cultura de sucesso enraizada na escola, da expressiva participação da família, vista pela gestão como parceira da escola e da abertura institucional em relação ao apoio da Superintendência Regional de Ensino, é que se pensou um plano de ação voltado para o aproveitamento dos talentos de cada segmento.

3.3 Estrutura do Programa

A escola é o espaço de múltiplas relações e convive com uma diversidade muito grande de pessoas provenientes de várias culturas. É responsável pela formalização da educação sistematizada, no entanto o ato educativo não pode ser resumido somente à ação desta instituição. Outras instituições podem e devem participar deste processo. Lück (2009, p. 69) estabelece como uma importante competência a capacidade do gestor de promover 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”.

Nesse sentido, o Programa Integrado de Gestão Escolar estrutura-se na concepção de tornar esses agentes colaboradores da melhoria educacional. Assim, os pilares do Programa preveem o envolvimento de quatro segmentos, a saber: a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha – UFVJM, a família e a própria escola. Esses princípios são defendidos na LDB9494/96, no seu artigo 3º, inciso VIII, e na Constituição Federal, Artigo 206, inciso VI, estando de acordo com a gestão democrática e participativa, prevista na legislação e já definida neste trabalho.

Nesse processo, espera-se criar um sistema de trabalho composto por equipes disciplinar e multidisciplinar funcionando num sistema de retroalimentação em que seja possível num momento capacitar e noutro ser capacitado.

3.3.1 Participação da Superintendência Regional de Ensino

A inclusão da SRE Diamantina se fez necessária devido à sua atribuição de capacitar, acompanhar, monitorar e fiscalizar as ações da escola. Já existe, nessa instituição, toda uma organização para atendimento às escolas, no entanto entende-se ser interessante fomentar a ideia de que se pode ensinar e aprender com os pontos fortes observados nesta escola. Nessa perspectiva Lück (2009, p.16) defende:

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e, é claro, os gestores.

Conforme já explicitado nos capítulos anteriores, o sucesso pedagógico da escola está vinculado à preocupação que se tem com o funcionamento eficiente e eficaz de todos os setores, por isso retomamos a ideia da participação mais ativa da superintendência. Nesse contexto, a SRE tem um papel preponderante quando fornece os subsídios necessários para este fim. A diretora, na entrevista, expressou uma lamentação:

Eu acho que tínhamos que ter na escola, mais apoio. Apoio em que sentido, de que as pessoas que trabalham na SRE, que são nossos aliados, são nossos parceiros dentro da superintendência, tivessem oportunidade de estar mais presente na escola. Os analistas, por exemplo, vem a escola esporadicamente não porque eles não querem vir, é porque realmente eles tem um cronograma a ser cumprido[...] que os inspetores tivessem mais tempo de acompanhar o trabalho da escola. Às vezes a gente faz isso via telefone, não é a mesma coisa de termos a presença do analista e do inspetor.

(DIRETORA, Entrevista realizada em 12/06/2014)

Assim, o Programa prevê um trabalho mais sistematizado por parte da SRE Diamantina com objetivos de médio e longo prazo, com a presença mais constante não só do Inspetor e do Analista Educacional, mas também dos outros setores, em especial o Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE, ponto de maior fragilidade encontrado na escola. A escola reconhece a necessidade desse apoio, haja vista o que a Ex-Diretora ressaltou na entrevista em relação ao apoio da SRE Diamantina:

[...] julgo mais impactante o trabalho das analistas educacionais do setor DIVEP. Percebe-se um alinhamento entre a proposição de ações pelas analistas e o planejamento e execução das ações desenvolvidas pela escola. A confiança da escola nas analistas é recíproca, o que culmina em uma pareceria exitosa.

(EX-DIRETORA, entrevista realizada em 30/05/2014)

Pelo posicionamento das duas gestoras, fica claro a necessidade de se estreitarem os laços entre as duas instituições, que pertencem ao mesmo sistema. Logo, o objetivo de ambas tem que ser o mesmo, que é ofertar uma educação de qualidade. A equipe gestora considera que esse distanciamento provoca a desvalorização das práticas exitosas desenvolvidas pela escola, não incentivando as boas práticas, como o Prêmio de Gestão Escolar conquistado em 2013, ao qual nenhuma ênfase foi dada por parte da SRE.

Percebe-se a necessidade de se intensificarem as ações de apoio pedagógico já existentes e organizar um atendimento mais eficaz nas demais dimensões da gestão observadas no capítulo 2. As proposições apresentadas se embasaram, também, na análise do questionário aplicado pela escola aos funcionários administrativos quando da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola. Os dados coletados por esses questionários demonstraram que 28,5% entendem ser necessário melhorar o clima organizacional, 23,8% apontaram como fragilidade a utilização das instalações e de equipamentos e 19% acreditam que a escola precisa em melhorar em relação ao uso das novas tecnologias da informação e comunicação.

Os fatos apresentados demonstram a necessidade de se criarem novos mecanismos capazes de assegurar, efetivamente, a formação continuada dos profissionais da escola. Essa demanda reforça ainda mais a necessidade de a SRE articular junto com a escola, com a comunidade escolar e com os possíveis parceiros a implantação de um programa específico de capacitação, monitoramento e acompanhamento, focado nos pontos frágeis diagnosticados por este estudo.

Cabe a esse órgão, por meio dos seus agentes, a responsabilidade pelo gerenciamento da transposição didática dos conhecimentos adquiridos pelas ações do programa. Mais uma vez, faz-se necessário reforçar a importância do monitoramento contínuo *in loco* pelos Analistas e Inspectores Escolares. O contato direto e rotineiro com a gestão, com a supervisão e com os professores, cria um canal de comunicação que facilita as ações de replanejamento conforme diagnóstico apresentado.

3.3.1.1 Proposta de ações para acompanhamento da SRE à escola

Pensando nisso, foi elaborado o quadro 34, no qual elencou-se um conjunto de ações necessárias à SRE voltadas para o alcance da efetividade da escola em estudo.

Quadro 34: Proposta de Ação para a SRE Diamantina

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Acompanhar a efetividade das dimensões da gestão escolar.	Analista Educacional e Inspetor Escolar	Durante o ano letivo 2014	Visitando a escola periodicamente	Instrumentalizar à equipe gestora com orientações sistematizadas a fim de que tenham condições de implantar as mudanças necessárias na escola	Sem custo
Promover encontros sistemáticos com as demais escolas da cidade para divulgação das boas práticas	Diretoria Educacional	Duas vezes ao ano	Reunindo com a equipe gestora da escola	Compartilhar as boas práticas para servir de base para as outras escolas buscarem melhorias educacionais	Sem custo
Assegurar o sincronismo do trabalho do Analista Educacional e do Inspetor escolar	Superintendente Regional de Ensino	Durante o ano letivo 2014	Solicitando termos de visita conjuntos.	São profissionais de campo de extrema importância para o desenvolvimento global da escola	Sem custo
Alinhar o trabalho de acompanhamento pedagógico ao Pacto Nacional para Alfabetização	Divisão de Equipe Pedagógica	Durante o ano letivo 2014	Monitorando <i>in loco</i>	Para unificar a linha de trabalho da escola, respeitando as características individuais de cada professor.	Sem custo
Organizar cronograma anual de capacitação da equipe gestora pedagogos e professores da escola	Diretoria Educacional	Início do ano escolar 2015	Levantando as demandas e reunindo com a gestão da escola.	Para assegurar o cumprimento desta importante vertente da gestão da escola.	Sem custo

Fazer o monitoramento dos resultados das avaliações externas	Analista Educacional e Inspetor Escolar	Após a divulgação dos resultados	Coletando as informações nos sites especializados e nos boletins do Simave	Através dos resultados das Avaliações externas é que se organizam as intervenções pedagógicas.	Sem custo
Viabilizar parcerias com outras instituições formadoras	Superintendente Regional de Ensino	Durante o ano letivo 2014	Reunindo com as lideranças	A eficácia da escola possui uma relação direta com a formação de seus profissionais	Sem custo
Organizar, oferecer e fomentar a participação dos elementos da escola em cursos de capacitação na área das tecnologias aplicadas a educação	Diretoria Educacional	Primeiro semestre de 2015	Divulgando os cursos e vinculando a participação à avaliação de desempenho	Na atualidade, as tecnologias são importante aliada no processo de ensino e de aprendizagem	Sem custo

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Almeida (2012).

Seguindo a lógica de que a educação é uma tarefa de várias mãos e que os maiores interessados em uma educação de qualidade são os pais ou responsáveis pelos alunos, buscou-se estabelecer medidas para que esta instituição colabore com a escola participando diretamente na formação dos alunos e na orientação das demais famílias. Com esse movimento, espera-se melhorar a qualidade da educação ofertada pela escola, uma vez que o conjunto de medidas visa a criar uma rede de colaboração entre os segmentos envolvidos. A inter-relação estabelecida entre SRE, família e escola resulta na sistematização de uma proposta consistente voltada para a razão de ser da escola: o aluno.

3.3.2 Parceria com a Família

Teoricamente, a gestão das escolas estaduais públicas mineiras é feita a partir de uma gestão colegiada composta pelo diretor, representante de funcionários, representante de

professores e representantes de pais. Esse órgão tem poder consultivo e deliberativo, ao qual o gestor, necessariamente, tem que recorrer para as principais tomadas de decisões. O Programa Integrado de Gestão Escolar prevê uma atuação mais eficaz do segmento de pais.

Sendo assim, cabe retomar a visão Lück (2009, p. 72):

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Conforme os pressupostos legais estabelecidos pela LDB9394/96, a educação é dever da família e do Estado, cabendo à escola a responsabilidade pela educação formal e sistematizada, ou seja, pela escolarização dos indivíduos. Baseado nesses princípios é que se pensou em colocar a família na condição de protagonista de algumas ações junto com a escola. Até porque é ela a primeira a ser responsabilizada pelo mau desempenho educacional e social dos alunos. Pela análise documental, foi possível perceber que, à medida que se aumenta o ano de escolaridade do aluno, diminui a participação da família. Os professores relataram que, apesar da boa participação, são sempre os mesmos pais que faltam aos eventos escolares e são justamente aqueles cujos filhos demonstram mais dificuldades.

Mediante essa constatação, surgiu a ideia de mobilizar aqueles pais mais presentes para motivar e instruir os mais apáticos ou menos informados. Em síntese, a proposta centra-se na estratégia de criação de uma rede de colaboração entre os pais liderada pela gestão da escola. Caberá à equipe gestora identificar e mobilizar entre os pais aqueles com habilidades e conhecimentos suficientes para abordar temáticas transversais importantes para a formação dos alunos, mas que devem ser trabalhadas, primeiramente, pela família. As temáticas surgiriam de debates entre os próprios pais, mas, inevitavelmente, um dos temas seria a valorização da família enquanto instituição formadora. O objetivo seria a criação de uma rede de colaboração heterogênea na qual se possam trocar experiências e informações sobre a melhor forma de acompanhamento do processo educativo, perpassando a gestão da escola, o acompanhamento do trabalho do professor e o desenvolvimento cognitivo do aluno.

Assim, como já é prática da escola, a realização dos eventos em horários extraturnos adaptados à disponibilidade da família, a gestão da escola deve fomentar a criação de lideranças entre os pais para que, em momentos oportunos, eles assumam o comando das discussões, agindo como formadores dos demais. Nesse sentido, Lück (2009, p.76) enfatiza:

[...] a liderança se expressa como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Essa estratégia tem como objetivo, além de aproveitar o talento do pai ou da mãe, aproximar o ouvinte do formador, devido à horizontalidade existente entre eles: ambos são pais; logo, comungam dos mesmos interesses.

Agindo assim, a gestão da escola estaria atendendo aos fatores de eficácia 1 – objetivos e visão educacional compartilhada; ao fator 9 – estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades; e ao fator 10 – busca parceria casa-escola.

A ideia de envolver a família nesse plano de ação surgiu durante as visitas na escola para observação e para análise documental. Os dados levantados demonstraram que, quando convocadas, os pais participam significativamente das reuniões e dos eventos escolares. No entanto essa participação se limita, na maioria das vezes, à presença e ao recebimento de orientações demandadas pela escola.

3.3.2.1 Proposta de ações que envolvem a família

Sendo assim, a intenção é quebrar o paradigma do modelo de participação da família a fim torná-la protagonista da formação não só dos seus filhos, mas de outros da escola que por ventura não recebem o apoio necessário em casa. A criação de momentos para palestras, mesas-redondas, relatos de experiências e participação direta dos pais nos eventos escolares tem esse objetivo. O quadro 35 sintetiza um conjunto de ações para a família, mas não descarta a possibilidade do surgimento de outras à medida que o processo for sendo desenvolvido.

Quadro 35: Proposta de Ação para a Família dos alunos da E. E. Matta Machado

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Palestra - O valor da Educação para o futuro dos filhos	Pai com Habilidade e formação.	Segundo semestre de 2014	Convidando o palestrante definindo local, data e horário.	Faz-se necessário resgatar os valores cidadãos ensinados pela escola	Sem custo
Mesa-redonda com os pais de alunos com bom desempenho e de alunos com dificuldades	O pedagogo da escola seleciona e organiza o encontro	Segundo semestre de 2014	Organizando o espaço, definindo data e horário e convidando os pais.	A troca de experiências orienta os pais na tomada de decisões.	Sem custo
Relatos de Experiências de pais que conseguiram ajudar os filhos com dificuldades	A gestão da escola faz a seleção.	Nas reuniões bimestrais do semestre de 2014	Abrindo espaço nas reuniões para este fim.	Para incentivar outros pais que estejam em situação similar a mudar o comportamento.	Sem custo
Participação direta dos pais nos eventos escolares	Os pais que se disponibilizarem	Segundo semestre de 2014	Solicitando ajuda na organização e na execução das tarefas	Para reforçar o sentimento de pertencimento do pai em relação à escola.	Sem custo

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Almeida (2012).

Cabe ressaltar que o processo educacional ocorre nos diversos ambientes sociais seja de forma sistemática ou assistemática. Logo, envolve outros agentes externos. Esse aspecto reforça a natureza coletiva do processo educacional, sendo que a ação externa acaba por contribuir para a efetividade escolar. Assim, seguindo a lógica de Falcão (1997) de que a efetividade está relacionada com a capacidade da escola e de seus agentes em atender as demandas sociais, percebeu-se a necessidade do envolvimento de mais uma instituição formadora, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM.

3.3.3 Parceria com a Universidade

A cidade de Diamantina conta com uma universidade pública federal, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM. Tem como objetivo atender às demandas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, região marcada pelo baixo Índice de

Desenvolvimento Humano (IDH) e que, historicamente, sofreu com a exploração de suas riquezas naturais.

Devido ao envolvimento do pesquisador com essa instituição na área de formação docente, já existem alguns movimentos no sentido de ofertar oportunidades de formação continuada aos educadores da rede pública de ensino de Diamantina. A iniciativa se sustenta nos princípios da extensão universitária e na necessidade de se obterem informações sobre a vivência prática das diferentes teorias.

Nessa perspectiva, a referida Universidade deve ser incluída na articulação de um Programa de Extensão Universitária vinculado à prestação de apoio técnico e científico à Escola Estadual Matta Machado. É notória a necessidade de inserção da universidade nesse contexto a fim de apoiar intervenções com o intuito de auxiliar na melhoria da qualidade da educação ofertada pela escola. Esse objetivo pode ser alcançado através do diálogo consciente e eficiente entre a universidade e a base educacional da rede pública da região.

Para o desenvolvimento de tal ação, será preciso a atuação de um grupo de profissionais com formação em diferentes áreas do conhecimento, ou seja, alunos e professores atuantes dos cursos de Pedagogia, Licenciaturas, Sistemas de Informação e Nutrição. Para alcançar os objetivos esperados pela parceira, é necessária a integração entre a gestão da escola, professores da Educação Básica, família, alunos da graduação e professor orientador.

3.3.3.1 Proposta de ações que envolvem a Universidade

Dessa forma, o presente Programa inscreve-se como uma estratégia que pode auxiliar a escola nas ações de formação e de intervenção. Na parte de formação, a Universidade pode ofertar capacitações nas áreas metodológicas, de conteúdos e de informática. No que se refere à intervenção, os alunos da Graduação pode atuar como apoio aos professores, principalmente nos setores com mais defasagem de pessoal, que são as aulas de leitura, informática e de educação física. Em relação ao Curso de Nutrição, o apoio seria nas orientações relacionadas a uma alimentação saudável e elaboração de cardápios.

O espaço físico da escola não tem suportado o quantitativo de pessoas nos eventos promovidos. Devido à proximidade da escola ao Campus da Universidade, a parceria também possibilitaria o uso do espaço em períodos previamente agendados. As medidas apresentadas podem promover a elevação técnica do conhecimento de todos os setores da escola. Espera-se que o aprendizado fornecido favoreça a execução do ato educativo pautado

nos princípios da construção coletiva do conhecimento. O quadro 36 apresenta as primeiras ações sugeridas para a UFVJM.

Quadro 36: Proposta de Ação para a Universidade

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Capacitação na área das metodologias	Professor Orientador e alunos da Graduação	Uma vez a cada bimestre	Durante o módulo II dos professores	Para garantir o melhoramento da prática docente	Sem custos
Capacitação na área de Geografia, História e Língua Portuguesa.	Professores Orientadores e alunos das áreas especificam	Dois cursos de cada área durante o ano letivo	Durante o módulo II dos professores	Garantir conhecimentos específicos de cada área do conhecimento	Sem custos
Apoio nas atividades de intervenção pedagógica	Estagiários dos cursos de Pedagogia	Durante o ano letivo	No turno e no contra turno dos alunos	Garantir o aprendizado dos alunos em defasagem	Sem custos
Capacitação na área de alimentação escolar	Alunos do Curso de Nutrição	Uma vez ao ano	No contraturno de trabalho das cantineiras	Fornecer informações referentes ao preparo e higiene dos alimentos	Sem custos
Disponibilização dos espaços para eventos na Universidade	Gestores	Conforme calendário de eventos da escola	Parceria Entre as instituições	Acolher melhor a família	Sem custos
Ofertar cursos de capacitação na área das tecnologias	Alunos e professores do Curso de Sistemas de Informação	No primeiro semestre de 2015	No contra turno dos professores e funcionários	Assegurar a inserção desta ferramenta metodológica na prática docente.	Sem custos
Apoio Técnico para a Criação do Blog da Escola	Alunos e professores do Curso de Sistemas de Informação	No segundo Semestre de 2014	Durante as reuniões com a gestão da escola	Inserir a escola no mundo tecnológico facilitando a divulgação dos eventos e a comunicação com a comunidade	Sem custos
Capacitar os professores regentes na área	Professores e alunos do Curso de	No segundo Semestre de 2014	Durante o módulo II dos	Fornecer conhecimentos sobre esta área melhor execução das aulas, uma	Sem custos

de Educação Física	Educação Física		professores	vez que não há mais designação de professor especializado para os anos iniciais	
--------------------	-----------------	--	-------------	---	--

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de ALMEIDA, 2012.

As sugestões trazidas no quadro 36 beneficiam não só a escola, o estreitamento desta relação fornece oportunidade de prática aos acadêmicos e de pesquisa aos professores universitários. Pode-se dizer que é uma forma de negociação ganha-ganha, tanto a escola quanto a Universidade são contempladas com os benefícios.

Ao longo da construção deste plano de ação, foram apresentados três parceiros potenciais para auxiliar a escola na busca da efetividade das suas ações, com vistas a melhorar a qualidade da educação ofertada. Na sequência mostra-se o que a escola pode fazer para organizar o seu trabalho de forma a viabilizar a parceria sugerida por este estudo.

3.3.4 Ações para a escola

Conforme já apresentado, as medidas sugeridas envolvendo os agentes externos buscam, nessas novas estratégias, encontrar caminhos para melhorar a gestão da escola. A elaboração de um plano de ação para uma escola passa, necessariamente, por definir qual é a função da gestão para este fim. O diretor é o líder maior da escola, e qualquer medida que ignore o seu poder de liderança não surtirá os efeitos desejados. Ao longo da minha trajetória de mais de oito anos como Analista Educacional, foi possível constatar a importância dessa liderança na implantação das políticas públicas estaduais de Minas Gerais.

Ao longo desse período, o autor desta dissertação esteve envolvido diretamente com o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, implantado no início de 2007 pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o qual teve um impacto significativo nos resultados educacionais das escolas públicas mineiras. A variação da eficácia do programa dependeu da liderança de cada unidade escolar. Nas escolas em que existia uma liderança eficiente pela qual o gestor conseguia se equilibrar entre as dimensões da gestão, mas com foco na gestão pedagógica, o programa apresentou melhores resultados.

Nesse sentido, Lück (2008, p. 97) nos ensina que “[...] os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, confundem-se por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum”. Tais elementos estão relacionados à

dimensão humana do trabalho educacional e sua mobilização. Assim, devido à natureza do trabalho do gestor, esse exercício pressupõe capacidade de liderança.

Os estudos de Polon (2009) sobre o perfil de liderança dos diretores em escolas eficazes culminou em três novos fatores, já discutidos no Capítulo II desta dissertação, a saber: Liderança Pedagógica, Liderança Organizacional e Liderança Relacional.

No caso específico da escola pesquisada e considerando o recorte determinado, a gestora atual demonstrou na entrevista uma inclinação para a liderança pedagógica. Pela análise dos questionários aplicados aos pais e professores, por meio do alto grau de concordância nas habilidades interpessoais da diretora, foi possível inferir, também, uma liderança relacional satisfatória. Conforme a própria diretora relatou, os aspectos administrativos têm demandado muito tempo e esforço sendo necessário buscar pontos de melhoria.

O diretor é peça fundamental no gerenciamento do clima e na construção da cultura escolar. Popularmente, costuma-se dizer que a escola é a cara do Diretor. Na verdade, o que está implícito nessa fala é o caráter profissional do diretor. Lück (2009, p.118) considera que, “[...] sem essa liderança, ocorre na escola à formação de uma cultura caracterizada por concepções e ações centradas em interesses pessoais, por tendências imediatistas e reativas”.

Os estudos feitos para esta dissertação proporcionaram algumas descobertas em relação à replicação dos conhecimentos adquiridos pelas lideranças das escolas nos cursos de capacitação oferecidos pela Secretaria de Estado da Educação e nas visitas do Analista Educacional. Observou-se que a transposição didática desses conhecimentos adquiridos possui uma estreita relação com a cultura organizacional da escola.

Essa descoberta é reforçada por Lück (2009, p.119) quando diz que “[...] Professores têm indicado que saem de seus cursos entusiasmados e com a firme intenção de pôr em prática suas aprendizagens, mas que, ao chegar à escola, encontram tudo do mesmo jeito”. A expressão “tudo mesmo jeito” se refere a uma cultura organizacional pautada em prática ultrapassada, necessitando de um movimento da liderança para a criação de novas estratégias de gestão capazes de mudar o cenário estabelecido.

No plano de ação que foi elaborado para a escola, a maioria das ações é destinada à equipe gestora, porque se entende que o Diretor, o Vice-Diretor e os Supervisores Pedagógicos são determinantes para a implantação de qualquer programa ou projeto no espaço escolar. São os articuladores responsáveis pela mobilização do grupo em prol do desenvolvimento das ações pretendidas e idealizadas pelo projeto.

Nessa lógica, a maioria das ações apresentadas no quadro 37 é destinada à equipe gestora. Ora são executores, ora são viabilizadores do processo. Conforme já argumentamos, a porta de entrada para qualquer ação na escola deve ser por intermédio desta equipe.

Vale ressaltar que a cultura organizacional existente na escola é que vai determinar a forma como o plano de ação vai se processar na prática. Espera-se que as medidas sugeridas aconteçam da forma como foi planejada, mas admite-se que algumas delas podem ser refutadas pelos integrantes da equipe. Lück (2009, p. 121) admite que ser “[...] necessário reconhecer que, de certa forma, e em certa medida, sempre existirá alguma discrepância entre os objetivos educacionais formalmente postos nos sistemas de ensino e os praticados pela cultura escolar”.

3.3.4.1 Proposta de ações para a escola

A efetividade da escola comprovada, na maioria das dimensões, nos obrigou a pensar um conjunto de medidas complementares, uma vez que a escola já possui um plano de ação sendo executado em virtude do Prêmio de Gestão Escolar. Sendo assim, ações elencadas no quadro 37 visam a complementar pontos de fragilidades diagnosticados pela pesquisa e não contemplados pelo PGE.

Quadro 37: Proposta de ação para a Escola

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Discussão com os professores, pedagogos e funcionários as fragilidades diagnosticadas pela pesquisa e pelo PPP da escola.	Diretora e Vice-Diretora	Início do ano escolar 2015	Através de reunião para leitura e análise dos resultados.	É necessário conhecer a realidade da escola para se buscar melhorias.	Sem custo
Organização do cronograma de capacitação e viabilização dos encontros	Diretora e Vice-diretora e Pedagogas	Início do ano escolar 2015	Por meio de reunião com a SRE.	O planejamento contribui para a efetivação das ações.	Sem custo
Criação do dia do Chá com o Diretor	Diretora	Uma vez ao mês	Divulgando a datas e os objetivos da	A aproximação com o gestor facilita a discussão de pontos	Sem custo

			conversa	de melhoria	
Articulação para execução de palestra sobre relações interpessoais	Diretora, Vice-Diretora e Pedagogas	Início do ano escolar 2015	Buscando na comunidade pessoas com capacidade para este fim.	Na escola se trabalha diretamente com pessoas e nos espaços onde as pessoas se relacionam a produção é maior	Sem custo
Propor medidas para alinhar o trabalho dos Supervisores da Escola	Diretora e Vice-Diretora	Segundo semestre de 2014	Reunindo-se com as pedagogas e traçando plano de ação anual	Apesar de a escola ser uma escola com bons resultados, a equipe pedagógica precisa acompanhar o ritmo da escola	Sem custo
Propor e organizar estudos com a equipe versando sobre os fatores de eficácia e as dimensões da gestão escolar	Diretora e Vice-Diretora e Pedagogas	Segundo semestre de 2014	Criando grupos de trabalhos por fator de eficácia e por dimensão da gestão	Para se alcançar a efetividade plena, todos devem conhecer os fatores e as dimensões da gestão para colaborar para o sucesso das ações	Sem custo
Buscar parcerias para realização dos eventos devido inexistência de um espaço adequado na escola	Diretora e Vice-Diretora	Segundo semestre de 2014	Levando os projetos aos responsáveis solicitando parceria.	Os espaços da escola não estão comportando o número de participantes nos eventos coletivos.	Sem custo
Fazer horários diferenciados no início do ano letivo para facilitar a adaptação dos alunos novatos.	Diretora e Vice-Diretora e Pedagogas	Início do ano escolar 2015	Divulgando com antecedência as datas e o horários de início e término das aulas de cada turma	Para facilitar a adaptação das crianças de seis anos, que normalmente estranham o novo ambiente.	Sem custo
Viabilizar a participação da família nos eventos escolares	Diretora e Vice-Diretora, Pedagogas e Professores	Segundo semestre de 2014	Mobilizando os pais por meio de convocação e divulgação.	A família e a principal parceira e a grande interessada no sucesso pedagógico da	Sem custo

				escola	
Participação dos cursos formação continuada e Compartilhamento práticas exitosa com os demais professores da escola	Professores	Segundo semestre de 2014	Procurando estar disponível nos dias e horários determinados.	A formação continuada é determinante para a melhoria da prática educativa	Sem custo

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Almeida (2012).

Ao término da apresentação do plano de ação, vale lembrar que a escola envolvida nesta pesquisa possui uma história marcada pela construção de uma identidade de sucesso. A gestão da escola tem a consciência de que a manutenção e o crescimento dos resultados educacionais dependem do apoio das instituições parceiras. Por isso, a abertura para a participação torna-se imprescindível, uma vez que, conforme já abordado ao longo deste trabalho, a educação acontece em vários lugares e participa deste processo vários atores.

3.4 Considerações finais

Esta pesquisa centrou-se no estudo de caso da Escola Estadual Matta Machado, que vem apresentando uma evolução gradativa nos indicadores de qualidade. Teve seu foco principal na análise das dimensões da gestão e nos fatores-chave de eficácia ligados à gestão escolar.

A pesquisa foi direcionada no intuito de responder a questão-problema – até que ponto o fato de a Escola Estadual Matta Machado apresentar bons resultados nas avaliações externas permite que ela seja considerada uma escola efetiva. Esperava-se compreender em que medida a gestão tem responsabilidade nos resultados de qualidade do ensino demonstrados nas avaliações externas e se as práticas de gestão daquela instituição a conduzem a um processo de efetividade escolar. Por isso, a dimensão de análise da dissertação se deu sob a equipe gestora com o objetivo geral de analisar até que ponto a gestão dessa escola tem contribuído para que ela possa se tornar uma escola efetiva a fim de propor melhorias para esse processo.

Os resultados demonstrados nas avaliações externas, em especial no Ideb, a diferenciam de outras escolas com perfil socioeconômico similar. Com isso, pode-se perceber que há o efeito escola, uma vez que, em situação de igualdade, ela apresenta resultado diferente das demais do seu sistema escolar.

Adentrou-se na pesquisa recortando alguns indícios que apontariam as contribuições da gestão para os resultados de sucesso demonstrado pela escola. Acreditava-se que os resultados estariam vinculados, dentre outros, aos seguintes fatores:

- Ao equilíbrio do trabalho da gestão em todas as dimensões;
- A forte identidade construída pela escola;
- Ao reconhecimento da eficácia escola pela comunidade escolar.

De fato, a escola comprovou ser eficaz ao receber o Prêmio de Gestão Escolar. O prêmio, conforme descrito no capítulo I, centrou-se na avaliação de cinco dimensões da gestão. Esse fato demonstrou que a escola pesquisada consegue ser eficiente em mais de uma dimensão, destacando-se como pontos fortes a gestão pedagógica e a gestão administrativa. Esse fato confirma os pressupostos de Lück (2009) de que todas as demais dimensões se convergem na dimensão pedagógica e que todas passam pela gestão administrativa.

Percebeu-se uma relação entre a identidade construída pela escola com a cultura de sucesso instituída neste espaço, visto que tanto professores quanto alunos se sentem valorizados em pertencer a essa instituição. Essa constatação acabou por apresentar um achado muito interessante neste estudo, que foi o sentimento de pertencimento demonstrado pelos envolvidos no processo educativo de todos os setores. Tal descoberta está ligada à cultura organizacional construída pela gestão, ponto forte que merece ser destacado. Essa cultura é estabelecida por uma relação horizontal de poder em que a direção procura valorizar todos os talentos existentes no grupo para assegurar o funcionamento eficaz das ações desenvolvidas.

Por isso, o Plano de Ação procurou envolver todos os atores sociais que contribuem para os resultados dessa escola de tal forma que o espaço educativo possa manter essa cultura organizacional focada na qualidade educacional. Nesse caso, o gestor deve fortalecer a comunicabilidade com os envolvidos neste processo, construindo coletivamente, novos ideais a serem desenvolvidos por meio de uma gestão democrática.

Outro aspecto relevante que contribui para a efetividade das ações é a participação da família. Mais uma vez, faz-se necessário ressaltar a cultura de sucesso difundida pela equipe de gestão pesquisada. A família se sente valorizada por ter conseguido uma vaga, que é muito concorrida, e se vê na obrigação de ser ativo no desenvolvimento do processo educacional do filho. Só esse fato já faz o pai se sentir persuadido a participar. Faltar a uma reunião, por exemplo, é considerado pela escola uma falta grave; por isso, esta possui mecanismos em que o próprio filho cobra dos familiares o motivo da ausência.

A pesquisa apontou, também, que a eficácia dos resultados da gestão pode ser comprometida pelo excesso de demandas administrativas impostas ao diretor que consome boa parte do seu tempo em ações burocráticas. Devem ser pensadas com urgência estratégias para diminuir essa carga de trabalho a fim de que seja possível focar na razão de ser da escola: o aluno.

Outro aspecto preocupante identificado pela pesquisa na escola é a redução de pessoal, como, por exemplo, a retirada do Professor de Educação Física dos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º) e o aproveitamento dos Professores em ajustamento funcional para as aulas de Ensino do Uso da Biblioteca. Na prática, essas aulas não estão acontecendo com qualidade, e isso pode trazer prejuízos futuros aos alunos e a escola. As aulas supracitadas possuem um valor significativo na formação do aluno.

Ciente desses e de outros entraves, tem-se consciência das dificuldades de implementação do plano de ação elaborado nesta dissertação. Por se tratar de um plano que envolve instituições externas à escola, a sua implantação está diretamente ligada à capacidade de articulação dos gestores dos sistemas de ensino, em especial do Superintendente Regional de Ensino, dos coordenadores de Cursos da Universidade e do Diretor da Escola.

Os dados levantados indicam, ainda, a necessidade de continuidade dos estudos sobre as condutas gestoras dessa escola para que seja possível apropriar-se de tal conhecimento e disseminá-lo para as demais unidades de ensino da SRE Diamantina.

Portanto, mesmo considerando todas essas questões, que merecem uma atenção especial do sistema e da gestão, pode-se considerar que a Escola Matta Machado faz a diferença porque consegue vencer essas adversidades com formas peculiares eficazes de gerenciamento de suas dimensões internas e obter o sucesso que foi descrito e analisado minuciosamente durante a construção desta dissertação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, June. **Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Mestrado Profissional em Educação, Juiz de Fora, 2012. Universidade Federal do Paraná.
- BORGES, Tânia. **Colégio Barão de Aiuruoca: Um caso de sucesso na Gestão da Educação Pública.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Mestrado Profissional em Educação, Juiz de Fora, 2012.
- BRASIL, Constituição Federal (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1998.
- BRASIL. Portal INEP. **Ideb 2011: Brasil continua a avançar.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- BRASIL. Portal INEP. **Resultados SAEB/Prova Brasil 2011.** Disponível em: <<http://sistemasprovabrazil2.inep.gov.br/resultados/>>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- BROOKE, Nigel, SOARES, José Francisco (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.** Belo-Horizonte:Editora UFMG, 2008.
- CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **Sistemas e Avaliação a Educação o Brasil: avanços e novos desafios.** Disponível http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v23n01/v23n01_1.pdf . Acesso em 15/09/2013.
- CENTRO DE POLÍTICAS E PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – CAED. **A gestão Estratégica - 5ª quinzena.** Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/> Acessado em 10 mar. 2013
- CONSED. Portal do Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação - **Publicação PGE - Qual escola que queremos:** <http://www.consed.org.br/index.php/premio-gestao-escolar>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- DECRETO Nº 46.125, DE 4 DE JANEIRO DE 2013 disponível em: <http://eejp.com.br/Downloads/DECRETO-46125.pdf>. Acesso em 27 maio de 2014.
- DIAS, Cláudia Augusto. **Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** Disponível em: http://www.ppgp.caedufjf.net/file.php/95/metodologia/met_004.pdf. Acesso em 26 dez. 2013.
- DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, 2004, p. 213-225. Disponível em: http://www.ppgp.caedufjf.net/file.php/95/metodologia/met_004.pdf. Acesso em 26 dez. 2013.
- FALCÃO, José Leão M. **A qualidade na Escola.** Texto apresentado no XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, promovido pela Associação Nacional de política e Administração da Educação (ANPAE) e realizado de 24 a 28 de novembro 1997,

em Porto Alegre, RS disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v05n16/v05n16a04.pdf>. Acesso em 20 abr. 2014.

FILHO, Leal José Garcia. **Gestão Estratégica e Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. **A pesquisa sobre características das escolas eficazes no Brasil**.: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/7378/7378.PDF>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

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

HOFMAANN, Jussara Maria lerch. **Avaliação**: mito e desafio: Uma perspectiva construtivista. 19. ed. Porto Alegre: Mediação, 1996

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade**: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3552. Acesso em 10 mar. 2014.

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

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

_____. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. 7. ed. Petrópolis, RJ:Vozes, 2010.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Curitiba: Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n. 72, p.11-33, fev/jun. 2000.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas, São Paulo: EPU,1986

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Lei complementar nº 100**. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B01253DED-BFA3-46B0-B2B1-24ABC0F16F83%7D_LEI%20COMPLEMENTAR%20100.pdf. Acesso em: 27 mai. 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Organograma da Secretaria de Estado de Minas Gerais**. Disponível em : <http://www.educacao.mg.gov.br> Acesso em: 01/09/2013.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Portfólio do Prêmio de Gestão Escolar da Escola Estadual Matta Machado**. Ano 2013.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Projeto Político pedagógico da Escola Estadual Matta Machado**. Ano 2012.

_____. Portal da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. **Revista contextual do PROEB 2009** Disponível em: <http://www.simave.caedufjf.net/proeb/revista-contextual/>. Acesso em: 01 set. 2013.

MACHADO, Márcia; MIRANDA, Josélia. **Gestão estratégica e participativa**. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_intGT8 .pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_intGT8.pdf)> . Acesso em: 27 dez. 2013.

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

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

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, Anped, n. 28, p. 5-22, jan./abr. 2005.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Artigo com base na tese Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641>>. Acesso em 02 nov. 2013.

_____. **Fatores de eficácia ligados à gestão escolar**. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=75&topic=6> acesso em 15/12/2013.

_____. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro**, Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

_____. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado em Educação), Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>. Acesso em: 22 jul. 2013.

XAVIER, Fábio Camilo. **A Gestão Escolar como Fator de Superação da Influência Socioeconômica nos Resultados Educacionais**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Mestrado Profissional em Educação, Juiz de Fora, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Questionário 1

Senhores pais ou responsáveis,

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Caed (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente, para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo e resalto que sua identidade e sigilo quanto ao conteúdo respondido será garantida.

Desde já agradeço a atenção.

Nelcídio Carneiro

Dentro da escala de **0 a 5**, assinale um **X** no número correspondente à pontuação que você atribui para cada um dos quesitos relacionados às habilidades do Diretor. No qual **0 significa total discordância e 5 significa total concordância**. Os números mais próximos de **0** indicam **aumento** do grau de **discordância**, em contrapartida os números mais próximos de **5** indicam **aumento** do grau de **concordância**.

Avalie o Diretor atribuindo notas para suas habilidades		Concordância					
		0	1	2	3	4	5
Pessoais	Autoconfiança						
	Autocontrole						
	Determinação						
	Motivação						
	Ousadia						
	Perseverança						
	Entusiasmo						
Inter-Pessoais	Inteligência emocional						
	Inteligência social						
	Maturidade psicológica e social						
	Empatia						
	Espírito de equipe						
	Cooperação						
	Expectativas Elevadas em relação às equipes						
Profissionalismo	Profissionalismo						
	Iniciativa						

	Aceitação de desafios						
	Gosto pelo trabalho						
	Dedicação						
	Empreendedorismo						
	Proatividade						

Fonte: Adaptado por XAVIER, Fábio a partir de LÜCK, Heloísa. In: *Liderança em gestão escolar*. Vozes, 2008, p. 74

APÊNDICE 2

Questionário 2

Senhor(a) pai, mãe ou Responsável

Assinale com um **X**, conforme a sua concordância. Se concordar com o que está escrito assinale o quadrinho correspondente a palavra **SIM**, se não assinale o quadrinho correspondente a palavra **NÃO**.

NA SUA OPINIÃO, A GESTÃO DA E. E. MATTA MACHADO ASSEGURA		SIM	NÃO
01	A Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica		
02	Objetivos e Visão Educacional compartilhada		
03	Medidas para fazer da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador.		
04	Um clima escolar de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados.		
05	Condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas.		
06	Altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.		
07	A autoestima dos professores e alunos por meio do incentivo positivo e de regras claras e consensuais		
08	Estratégias para a participação da equipe gestora no monitoramento do progresso individual do aluno.		
09	Medidas de comunicação com os alunos e com a comunidade escolar sobre os seus direitos e responsabilidades.		
10	A parceria casa-escola.		
11	A organização da escola para que ela seja orientada para a aprendizagem contínua de professores e alunos.		
12	Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.		
13	Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos		

14	Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.		
----	--	--	--

Fonte: Adaptado por CARNEIRO, Nelcídio (2014) a partir de SAMMONS (1994). *Perfil de Liderança*; e LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo, 2009.

APÊNDICE 3
Questionário 3

Senhor (a) Professor (a)

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Caed (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo e ressaltando que sua identidade e sigilo quanto ao conteúdo respondido será garantida.

Desde já agradeço a atenção.
Nelcídio Carneiro

Marque de **0 a 5** de acordo com seu grau de concordância com o exposto para cada uma das funções abaixo. Lembre-se de que o **0 significa discordância total e o 5 concordância total**. Os números mais próximos de **0** indicam **aumento** do grau de **discordância**; em contrapartida, os números mais próximos de **5** indicam **aumento** do grau de **concordância**.

Turno que trabalha: Matutino() Vespertino ()

Conforme orientado acima registre a sua avaliação da equipe gestora nas competências apresentadas abaixo:	Dire- tora	Vice Dire- tora	Supervisão Pedagógica	
			Matu- -tino	Vesper- -tino
1 - Competências de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar:	Concordância 0 a 5 →			
1- Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.				
2 - Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos				
4 - Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.				
2 - Competências de planejamento e organização do trabalho escolar:	Concordância 0 a 5 →			
5 - 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.				
6 - Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino- aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o PPP da escola.				

7 - 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.				
--	--	--	--	--

Conforme orientado acima registre a sua avaliação da equipe gestora nas competências apresentadas abaixo:	Diretora	Vice-diretora	Supervisão Pedagógica	
			Matutino	Vespertino
3 -Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional:	Concordância 0 a 5 →			
8- Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.				
9- Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações, face as alterações de condições e necessidades previstas e emergentes.				
10- Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo.				
4- Competências de gestão de resultados educacionais	Concordância 0 a 5 →			
11 - Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.				
12- Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.				
13- Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, PROALFA e PROEB.				
14- 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.				
15. Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.				
5- Competências de gestão democrática e participativa	Concordância 0 a 5 →			
16- 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.				
17- Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.				
18- Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e				

espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.				
--	--	--	--	--

Conforme orientado acima registre a sua avaliação da equipe gestora nas competências apresentadas abaixo:	Dire-tora	Vice-dire-tora	Supervisão Pedagógica	
			Matu-tino	Vesper-tino
6. - Competências de gestão de pessoas na escola:	Concordância 0 a 5 →			
19-Promove a prática do bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.				
20 - Promove na escola rede de relações interpessoais orientadas pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.				
21- Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.				
7 - Competências de gestão pedagógica:	Concordância 0 a 5 →			
22. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.				
23. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente.				
24 - Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.				
25- Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados				
26- Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.				
27- Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.				
8- Competências de gestão administrativa na escola	Concordância 0 a 5 →			
28- Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, seja os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.				
29- Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.				
30 -Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 2 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.				

Conforme orientado acima registre a sua avaliação da equipe gestora nas competências apresentadas abaixo:	Dire-tora	Vice-dire-tora	Supervisão Pedagógica	
			Matu-tino	Vesper-tino
9 - Competências da gestão da cultura organizacional da escola	Concordância 0 a 5 →			
31- 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.				
32- Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.				
33- Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.				
10- Competências de gestão do cotidiano escolar	Concordância 0 a 5 →			
34- 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.				
35- Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos.				
36- 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.				
37- Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio				
38- Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.				

Fonte: Adaptado por CARNEIRO, Nelcídio a partir de LÜCK, Heloisa in Dimensões da gestão escolar e suas competências. Positivo, 2009

APÊNDICE 5

Universidade Federal de Juiz de Fora
Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Questionário 4

Senhor (a) Professor (a)

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Caed (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo e ressaltando que sua identidade e sigilo quanto ao conteúdo respondido será garantida.

Desde já agradeço a atenção.

Nelcídio Carneiro

Dentro da escala de 0 a 5, assinale um X no número correspondente à pontuação que você atribui para cada um dos quesitos relacionados às habilidades da Diretora. Lembre-se que o 0 significa discordância total e o 5 concordância total. Os números mais próximos de 0 indicam aumento do grau de discordância, em contrapartida os números mais próximos de 5 indicam aumento do grau de concordância.

Nº	Avalie a gestão atribuindo notas para suas habilidades	Concordância					
		0	1	2	3	4	5
01	Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica						
02	Objetivos e Visão Educacional compartilhada						
03	Faz da escola um ambiente de aprendizado, entendido como um ambiente de trabalho organizado, atraente e intelectualmente desafiador.						
04	Garante um clima institucional de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados						
05	Viabiliza condições para o ensino com objetivos claros com base em propósitos bem definidos, organização curricular, lições e situações didáticas bem estruturadas.						
06	Manifesta / mantém altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial, os alunos.						
07	Levanta a autoestima dos professores e alunos por meio do incentivo positivo e de regras claras e consensuais						
08	Participa do monitoramento do progresso individual do aluno						

09	Estabelece e comunica com os alunos e com a comunidade escolar os seus direitos e responsabilidades						
10	Busca a parceria casa-escola						
11	Organiza a escola orientada para a aprendizagem continua de professores e alunos						

Fonte: Adaptado por CARNEIRO, Nelcídio (2014) a partir de Sammons (1994). Perfil de Liderança

APÊNDICE 6

Entrevista

Nome :.....

Formação:..... **Tempo na Educação Pública:**.....

Tempo na Gestão:.....

- 1 Quais foram as principais mudanças ocorridas a partir do início de sua gestão?
- 2 Quais são as principais metas para o restante de sua gestão?
- 3 O que você entende por qualidade da educação?
- 4 Você considera que a educação ofertada pela escola que você administra é de qualidade?
Por quê?
- 5 Atualmente, a escola Matta Machado está com salas superlotadas. Há em Diamantina escolas públicas espalhadas por todos os bairros e, como sabemos, a cidade é cheia de ladeiras. A quais fatores pode-se atribuir a escolha desta escola pelas famílias? Por que então, na sua opinião, as famílias preferem matricular os filhos nesta escola?
- 6 Que perfil de alunos tem chegado para sua escola?
- 7 Como é a participação da comunidade nas ações da escola?
- 8 Quais princípios sustentam a educação ofertada aos alunos da escola? Qual seria, na sua opinião, a missão desta escola?
- 9 Como você percebe a questão da descentralização e da autonomia escolar?
- 10 A escola vem apresentando resultados expressivos nas Avaliações Externas. Na sua opinião, quais foram os principais fatores que levaram a esses resultados?
- 11 Qual a sua opinião sobre a pactuação de metas exigidas pelo Estado de Minas Gerais e a bonificação atrelada ao cumprimento desta Meta?
- 12 Qual foi a motivação que os levou a se inscrever para concorrer ao Prêmio Gestão Escolar? E o que levou ao sucesso?
- 13 No portfólio do Prêmio 2013, a sua escola foi avaliada em 6 dimensões da gestão. Em qual delas você acredita que a sua é mais forte ?
- 14 Você acredita que o perfil do gestor interfere no funcionamento da escola e seus resultados?
- 15 Pela análise do PPP, observa-se que a escola trabalha com projetos interdisciplinares e disciplinares. Destaque aquele que você acha mais relevante para a aprendizagem dos alunos.

- 16** Em quais aspectos a Superintendência de Ensino mais colabora com a escola e em quais ela deixa a desejar?
- 17** Tomando como base os anos de 2009 a 2013, como você avalia a atuação da equipe pedagógica da escola? Houve mudanças o que você achou destas mudanças?
- 18** Faça um breve relato sobre o percurso da sua gestão abordando temas que, na sua opinião não foram contemplados pelos questionamentos da entrevista.

APÊNDICE 7

Entrevista**Nome: Lucilene Gonçalves de Oliveira Lourenço.****Formação: Pedagogia Tempo na Educação Pública: 10 anos****Tempo na Gestão: 6 anos**

(Nelcidio) Entrevista com a diretora da Escola Estadual Mata Machado. Escola objeto da minha pesquisa em que eu tento confirmar as minhas hipóteses de que: a gestão escolar tem uma influencia nos resultados nas avaliações externas e na qualidade da educação ofertada. Pois bem, primeira pergunta, diretora:

1 Quais foram as principais mudanças ocorridas a partir do inicio da sua gestão?

(Diretora) Eu fui diretora de 2007 a 2011, retomei a direção em 2013 no segundo semestre. Então nós tivemos uma mudança muito grande no quadro da escola, nós contávamos com o quadro de professores especialistas que tinham mais experiência e trabalhavam a mais tempo na escola e houve uma reestruturação do quadro da escola. O que nos cobrou muito, uma nova postura diante da comunidade escolar por que nós tínhamos que nesse momento capacitar os professores que estavam chegando, tinham que se adequar a esse ensino, a esse ensino de qualidade que nós temos ofertado na comunidade escolar, e foi muito difícil, uma questão que foi mais complicada, foi essa reestruturação do quadro. Por que perdi uns professores experientes, profissionais que já trabalharam, já conhecia a vida da escola a anos e nós tínhamos que, dessa forma, capacitar os novatos, alguns professores foram efetivados e nós tínhamos uma equipe de profissionais eu já conhecia o trabalho na escola aposentando também e que o nosso quadro foi renovando, então o segundo semestre foi muito tumultuado nessa questão do quadro escolar . Uma coisa que balançou um pouco a escola por que todos tinham que adaptar, tanto os pais tinham que na verdade, trabalhar com essa novidade, quando a escola, a gestão dessa forma se sentiu fragilizada por que nos tínhamos que atender a comunidade escolar, continuar fazendo um trabalho de qualidade e dessa forma o que nós procuramos pra manter esse trabalho de qualidade foi capacitar. Então nas reuniões de modulo II, o que que nos fizemos? Nós colocamos os professores que são mais experientes, que já tinham mais tempo na escola pra estar na verdade instrumentalizando os professores que estavam chegando e força de vontade não faltou pro grupo novato que estava chegando a escola. Então nós fizemos as trocas de experiência nos

Módulos II, reuniões de capacitação de orientação, trabalho pedagógico que é onde nosso foco e a nossa preocupação é maior na gestão pedagógica da escola.

2 - (Nelcidio) Então, você automaticamente já fala o que você entende por qualidade de educação que é a questão da qualidade pedagógica.

(Diretora) Eu entendo que assim, toda escola indiferente do setor em que o servidor esta tanto na secretaria quanto os Especialistas, os Auxiliares de Serviços Gerais, todos tem que estar envolvidos em prol de uma educação de qualidade. Então nós pensamos assim: Os Auxiliares, o que ele pode fazer? Ele pode fazer um lanche mais saboroso, então aquilo que ele faz, uma limpeza que ele faz, deixa o ambiente mais agradável, um ambiente mais propicio a educação de qualidade, então todos nós, indiferente do setor, podemos contribuir para essa educação de qualidade. Por que o nosso maior motivo de estar aqui é o aluno, então todos podem fazer a diferença na vida desse aluno, no setor em que ele está. Então é essa forma que eu vejo a educação acontecendo aqui na escola, e todos se envolvem, nós temos uma equipe muito vaidosa, e que busca resultados mesmo, então indiferente de onde o servidor esteja, ele tem o prazer de contribuir com todas as ações da escola.

3 -(Nelcidio) Então, quais seriam as metas para o restante da sua gestão?

(Diretora) Então, nós estamos insistindo, estamos aguardando o resultado do IDEB, estamos também aguardando o resultado do PROEB, dos alunos que fizeram as avaliações no ano de 2013, mas antes que essas avaliações chegassem, os resultados pra escola, nós já investimos na formação desses alunos que apresentavam pra escola, nas avaliações internas, um resultado não satisfatório. Então, quais são as nossas metas? Eu pretendo, continuar investindo nessa intervenção pedagógica, que é onde nós podemos detectar e dar oportunidade para que os alunos cresçam. Esse é o meu maior foco, é o pedagógico mesmo e na verdade continuar capacitando os professores por que se nós formarmos o professor e colocar o professor como alguém que realmente é capaz de mudar a realidade que nós temos, investir no professor, nós conseguimos os resultados melhores. Nós temos que manter, nossos resultados são muito altos, haja visto que nós tínhamos cem por cento dos alunos no Pró- Alfa, aí caímos um ponto no percentual, tivemos um por cento dos alunos no nível intermediário e noventa e nove por cento no nível recomendável, mas nós queremos ser cem por cento. Então estamos aí nessa batalha. E Aguardando os outros resultados.

4- (Nelcidio) Você já me respondeu a questão de que você considera que a educação, que a sua escola oferta, é uma educação de qualidade, por causa de todos esses fatores que você já levantou, que é a formação continuada dos professores, não é isso?

(Diretora) Isso.

5 - A Escola Mata Machado as salas são superlotadas, e nós temos em Diamantina escolas espalhadas por todos os bairros da cidade, e a cidade geograficamente é cheia de ladeiras, então, a quais fatores você pode atribuir a escolha das famílias para essa escola. Sendo que, temos escolas que estão ociosas para o segmento de educação que você oferta.

(Diretora) Olha, nós tivemos um problema, que foi um problema que foi muito positivo para a escola quando ofertamos as vagas em 2013. A procura por vagas nessa escola excedeu o numero de vagas disponíveis e também assim, passou das nossas expectativas. E aí eu vejo, uma equipe, que na verdade, tem um trabalho consolidado, os nossos professores buscam esse conhecimento, tem um compromisso com a educação de qualidade e os pais hoje, eles são seletivos, eles vão procurar uma escola que oferta ensino de qualidade, tanto que uma demanda maior, a nossa clientela maior foi da rede particular. Então os pais quando chegam aqui na escola ele falam: “ Eu estou optando por essa escola, não por que eu não posso pagar uma escola de qualidade pro meu filho na rede particular , é por que essa escola, que é da rede pública, ela oferta um ensino de qualidade, então não tem por que eu pagar uma escola particular.” Então a gente fica feliz com esses comentários dos pais, por que nós sabemos que os pais estão avaliando o trabalho das escolas, e aí a nossa escola, ela tem ficado aí como referencia de uma escola pública que oferece um ensino de qualidade.

6 - (Nelcídio) Como esses pais ficaram sabendo da qualidade dessa escola? Através de que?

(Diretora) Eu penso assim, que quem divulga o trabalho da escola são os pais, os pais divulgam o trabalho, então assim, nada melhor do que ouvir o outro a respeito do que ele já tem como experiência. Então os pais divulgam nosso trabalho, e a escola também ela divulga todos os resultados, então nós temos alguns projetos que desenvolvemos durante o ano letivo, que não só a nossa comunidade de pais de alunos participam, como também a comunidade como um todo. Então há uma divulgação do trabalho da escola. Então nós temos aí, os resultados são divulgados , os pais divulgam o trabalho, os alunos também e eu acredito que nossa escola realmente faça diferença por que nós agora estamos tentando duas turmas, foi autorizado recentemente, uma turma do primeiro ano, por que nós excedemos o numero de vagas, a procura foi muito grande. E estamos aguardando uma autorização agora pra uma turma de segundo ano que nós estamos com um numero limite, acima do limite dos alunos.

8 -(Nelcídio) Então, pode se dizer que o perfil da clientela sua é bem diversificado. Como é esse perfil assim, na totalidade?

(Diretora) Nós recebemos alunos de outras escolas. No primeiro ano, os nossos alunos são oriundos da escola municipal, nós já recebemos essa demanda da escola municipal. O

numero de vagas inicialmente nos abrimos cem vagas pro primeiro ano, então a gente já espera a maior parte desses alunos vindo da rede municipal. Só que esse ano nós tivemos uma surpresa, vieram muitos alunos da rede particular e aí foi o que nós pensamos como equipe, que nós temos realmente que comprovar, dar provas de todo esse trabalho, por que realmente o trabalho está sendo divulgado e os pais estão optando pela nossa escola. Então eu vejo nossa escola como referencia no ensino de qualidade.

9 - (Nelcidio) Esses alunos que vieram da rede particular então, não passaram por nenhuma avaliação externa até então?

(Diretora) Não.

10- (Nelcidio) As próximas avaliações, podem ser que eles participam?

(Diretora) Com certeza eles vão participar da avaliação amostral do Proalfa e no terceiro ano que vão ser alunos avaliados também no Proalfa na avaliação censitária.

11- (Nelcidio) Então, outro aspecto que a gente precisa ouvir de você é, qual a intensidade a participação da comunidade nas ações da escola?

(Diretora) Bom, pensando em reuniões pedagógicas, vamos falar como um todo, nas reuniões pedagógicas, os nossos pais participam assim satisfatoriamente, nós temos um numero muito bom de pais que participam. São ativos na comunidade escolar, e nos eventos também, nós realizamos um evento recentemente em que o nosso pátio não foi suficiente para receber tantos pais que participaram do evento. Então nós temos uma comunidade muito participativa, haja visto que no premio Gestão Escolar a participação da comunidade foi muito preponderante para nossas ações. A partir dessa participação é que nós percebemos as fragilidades que nós ainda tínhamos enquanto escola e propomos o plano de ação que estamos cumprindo esse ano.

12- (Nelcidio) Provavelmente você não tenha este dado anotado, mas gostaria que fizesse uma estimativa, percentual da participação da família nas atividades escolares.

(Diretora) Diria que mais de noventa por cento. Nós tivemos, por exemplo, as reuniões de pais em dezembro de 2013, em que as professoras são capazes de falar assim: “ Faltou um, dois, três pais.”, então assim, pelo percentual, pelo numero de alunos que nós temos quinhentos e trinta e dois alunos, é um numero muito significativo de pais que participam

13- (Nelcidio) Quais seriam então os princípios que sustenta a educação ofertada aos alunos da sua escola? Qual seria na sua opinião a missão desta escola?

(Diretora) Eu acho que o que é base é oferecer mesmo, é uma missão que nós temos, é oferecer esse ensino de qualidade aos alunos. Nós trabalhamos em sala de aula pensando o que é melhor pra vida desse aluno e o futuro desse aluno, na questão dos conteúdos

conceituais, na questão dos conteúdos procedimentais , eu vejo muito presente nos nossos eventos escolares e os conteúdos atitudinais também que a gente cobra muita atitude deles, então nós formamos o ser humano como um todo, não só um ser humano que vai ser capaz de ser bem sucedido nos anos posteriores, quando ele sair daqui da escola, mais também apto a exercer a cidadania de forma satisfatória na sociedade, na comunidade, saber os seus direitos, saber os seus valores, os seus deveres, então nós trabalhamos nessa perspectiva.

(Nelcidio) Da totalidade

(Diretora) Da totalidade do individuo.

14 - (Nelcidio) Então, a escola vem apresentando resultado expressivos nas avaliações externas, na sua opinião , quais foram os fatores principais que levaram esses resultados?

(Diretora) Bom, eu acho que já até falei um pouco sobre isso. A primeira questão aí é essa formação continuada do professor, que é essencial, que e a formação continuada é onde que nós percebemos se aquele professor está realmente, dando conta de trabalhar com aluno em sala de aula e a escola obter realmente esses rendimento satisfatório e nessa formação, o que que nós oferecemos para o professor. Também a capacidade de colocar suas dificuldades e em cima dessas dificuldades, a escola tem tentado trabalhar, com a troca de experiências, com os professores mais experientes, que tem mais anos de escola e o estudo também de todas as habilidades, capacidades que nós temos que na verdade trabalhar com o aluno. Então nós vamos fazendo esses estudos semanalmente, outra questão que eu acho também que é muito importante é ouvir a comunidade escolar, nós fazemos isso muito rotineiramente nas reuniões, ouvimos os pais, e aquilo que os pais apontam como fragilidade nós tentamos melhorar, então nós não ouvimos as críticas dos pais com um sentido de criticar o trabalho da escola. Não, muito pelo contrário, como uma construção mesmo do conhecimento. Então nós estamos errando aqui, vamos melhorar ali e assim a gente vai construindo o trabalho pedagógico.

15- (Nelcidio) Sobre a pactuação de metas exigidas pelo estado e essa questão de atrelar uma bonificação a esse cumprimento dessa meta, o que que você acha disso?

(Diretora) É uma questão complicada e que sempre me preocupou porque quanto maior a proficiência mais difícil fica a meta a ser alcançada. O que eu percebi esse ano, nós tínhamos uma equipe aqui na escola muitos servidores estabilizados pela Lei 100, então eu senti quando houve a derrubada da lei pelo Supremo tribunal Federal. Essa quebra, gerou um descontentamento do servidor e eu achei que com isso houve uma desestruturação, vamos dizer assim, por que o servidor agora ele passa um momento de aflição, eu não sei se hoje eu estou, amanhã eu vou estar, e ai percebi que houve uma desmotivação com a equipe. Nós

temos uma equipe muito grande então qual é o meu papel ai como gestora que também sou da lei 100, é na verdade continuar estimulando a equipe por que se nós formos preocupar com essa questão ai os nossos resultados vão cair, por que são muitos servidores aqui na escola que eram estabilizados por essa Lei. Então eu penso que o estado, logico, deve pensar uma forma de não perder esse servidor, por que o servidor efetivado, se nós temos bons resultados esse servidor efetivado foi essencial para que nós tivéssemos esse resultados positivos. Então eu vejo na nossa equipe hoje uma fragilidade muito grande, por que se perdemos os servidores efetivados que nós temos na escola e os resultados como é que vão ficar? Por que são pessoas que estão assim, na linha de frente da escola. E há uma preocupação muito grande de manter esse resultado, se eu perco esses professores que já são experientes, que já trabalharam na escola há mais de 7 anos e chegam uma equipe toda, renovar essa equipe toda, será que nós vamos conseguir manter esses resultados? Então tem uma preocupação muito grande.

16- (Nelcidio) Vamos falar sobre o prêmio de gestão escolar. O que que motivou a escola a se inscrever no premio gestão escolar e o que que levou ao sucesso?

(diretora) Bom, a motivação para o premio, foi por que realmente nós sempre pensamos que a escola tinha que divulgar o trabalho que ela faz, então já havíamos tentado em anos anteriores, eu nem fazia parte dessa equipe ainda, já soube que a escola tentou, mais não conseguiu chegar ate a final. Então em 2012, nós tentamos o premio gestão escolar e nós conseguimos chegar ate a final, mais perdemos porque não trabalhávamos com a questão da tecnologia afundo e perdemos no tamanho do arquivo em megabytes máximo, quando fomos incluir o dossiê, perdemos por que excedemos o numero de megabytes. Então em 2013, tentamos corrigir esse erro, e o que motivou a escola mesmo, foi mostrar essa prática porque nós sabemos e nós temos certeza do ensino de qualidade que a escola oferece. Nós temos isso comprovado nas avaliações internas, nas avaliações externas, na divulgação do nosso trabalho pela comunidade escolar, então assim nós queríamos mostrar realmente que nossa escola faz a diferença, e foi isso que nos levou a correr e chegamos então a ser referencia estadual.

17- (Nelcidio) Indiretamente você já até respondeu sobre a dimensão mais forte da escola, só pra confirmar, você confirma que e a dimensão pedagógica?

(Diretora) Com certeza, nós trabalhamos assim, o nosso foco maior é a gestão pedagógica, eu acho que atrelado a gestão pedagógica as outras gestões também se fazem presente, a gestão administrativa, financeira e a gestão de infraestrutura, mas a gente tem como foco, a nossa escola tem como foco a gestão pedagógica mesmo, por que nós trabalhamos, nós

debruçamos em busca desses resultados, que é o que na verdade comprova esse ensino ofertado pela escola.

18 - (Nelcidio) Você acredita que o perfil do gestor interfere no funcionamento da escola e de seus resultados ou os resultados são independentes da ação do gestor?

(Diretora) Não, os resultados são dependentes da ação dos gestores por que uma coisa nós termos um resultado, nós temos o resultado mas o gestor não for capaz de mobilizar a equipe, estimular a equipe, motivar para tentarmos melhorar o resultado, ou nós na verdade mantemos o resultado que temos, por que nossos resultados são muito altos, aí o que nós pensamos, bom, cem alunos no nível recomendado do Proalfa estava bom? Estava, então se nós não tivéssemos trabalhado pra manter esse resultado podíamos ter muitos alunos, ai de repente, com baixo desempenho, então assim, isso é muito importante, por que eu falo, eu sempre comento com a equipe o seguinte: que se não trabalharmos pra manter o resultado pode ser que nós não conseguimos atingir as metas estabelecidas, por que as nossas metas, como nós já temos resultados altos, são muito mais altos, ultrapassar essas metas é muito difícil, no PROEB nós tivemos fragilidade em português e matemática no ultimo resultado, então o que nós tentamos fazer foi antes que a secretaria já estabelecesse o período do PIP- Plano de intervenção pedagógica nós já fizemos o nosso. O primeiro semestre agora, nós já paramos duas semanas, a escola toda se mobilizou, todos nós trabalhamos com o PIP, o gestor também participa, nós vivemos esse PIP, então assim, eu acho que é muito importante que para cobrar da equipe eu tenho que me fazer presente nas atividades, eu vou, participo, eu dou aula, eu sou professora nesse momento. Nós temos registro de tudo isso que a escola viveu nesse primeiro semestre, e eu estive lá como professora, trabalhando no PIP, então eu acho que é muito importante, por que se eu não for exemplo, a equipe não vai ter motivação para trabalhar, então eu também vou, coloco a mão na massa, faço junto e é um prazer pra mim, por que é uma das minhas maiores satisfações é trabalhar com o pedagógico, porque eu me identifico muito com o pedagógico, então eu acho importantíssimo, não é só estabelecer o que a equipe tem que comprimir não, é fazermos juntos, o gestor tem que fazer junto, estar presente em todas as ações da escola.

19 -(Nelcidio) Então, no Projeto Político Pedagógico - PPP, vocês mostram todos os projetos que vocês trabalham na escola, e são vários, destaque aquele que você acha mais relevante e que você participa mais diretamente.

(Diretora) Bom, o projeto que eu acho, que inclusive foi o projeto que nos levou a conquistar o premio gestão escolar, que é um projeto que a comunidade aprova e que a gente vê assim que realmente ele é essencial no desenvolvimento do aluno em sala de aula, são os projetos

de leitura. Nos projetos de leitura, cada turma tem o seu projeto de leitura, então os alunos tem a possibilidade de ler, e essa leitura, faz a leitura por prazer e há um momento em que ele vai na verdade se colocar, participar da culminância do projeto. Então o projeto de leitura é um projeto que nós realizamos todos os anos e todos os alunos participam, há uma troca de livros, há uma troca de experiência entre os alunos, eu participo também como contadora de histórias, eu vou a sala de aula, eu faço, geralmente eu participo da abertura do projeto e da finalização porque é um momento único, que eu gosto de vivenciar, que é contar história, dizem que eu conto muito bem, não sei (risos), mais assim eu tenho o prazer de me caracterizar, de ir contar a história e na verdade assim, viver aquele momento com os alunos. As famílias também são convidadas a participar, então é um projeto assim que nós temos durante o mês nos organizamos, quando temos uma data comemorativa propomos aos professores, uma hora do conto com os livros literários que são lidos pelos alunos e organizamos isso na escola, então os pais são convidados, a comunidade pode participar, então os projetos de leitura, a meu ver, é projeto que é mais forte na escola.

20 - (Nelcidio) Quanto ao apoio da superintendência, onde ela mais colabora, e onde ela precisa apoiar um pouco mais?

(Diretora) Bom, quanto a superintendência sabemos que trabalhamos respaldados em resoluções, em leis e decretos, e eu acho que o que talvez nem seja pela superintendência mesmo, seja pela secretaria de educação. Eu acho que tínhamos que ter na escola, mais apoio. Apoio em que sentido, de que as pessoas que trabalham na SRE, que são nossos aliados, que são nossos parceiros dentro da superintendência tivessem oportunidade de estar mais presente na escola, os analistas, por exemplo, vem a escola esporadicamente não porque eles não querem vir, é porque realmente eles tem um cronograma a ser cumprido, atendem muito municípios, distritos e de repente um trabalho que ele iniciou com a gente quando ele chega na escola, nós já fizemos a culminância do trabalho e ele deixou de participar, então se ele estivesse mais presente quem sabe, nós teríamos até uma melhoria, de repente do que nós estamos trabalhando. Então eu acho que as vezes a superintendência é, não sei se ela peca nisso, por que de repente a divisão das tarefas, ou realmente é porque não é dada essa oportunidade, essa autonomia para que a superintendência tenha um quadro mais, um quadro maior, para que as pessoas, os analistas, os inspetores tivessem mais tempo de acompanhar o trabalho da escola. As vezes a gente faz isso via telefone, não é a mesma coisa de termos a presença do analista, do inspetor, por que? Porque ele tem que atender muitos lugares ao mesmo tempo, e ai fica inviável o trabalho, tanto pro analista tanto para o inspetor que são os nossos parceiros que trabalham mais de perto com a gente na escola e as vezes

podemos deixar a desejar em algumas ações por não termos a presença deles mais rotineiramente na escola.

21 - (Nelcídio) Tomando como base os resultados de 2009/2013, como você avalia a atuação da equipe pedagógica da escola, se houve mudança, se não houve?

(Diretora) as mudanças que houve eu já até mencionei, que foi na questão do quadro. Essa rotatividade de professores, assim, nos fragiliza muito, por que? Porque eu fico muito preocupada, as vezes um professor que já está experiente, já conhece o trabalho da escola, já está motivado com o trabalho, ele vem e fica um semestre com a gente, no outro semestre mudamos de professor aí pode haver uma ruptura no trabalho, e nós sentimos isso na hora que vem a avaliação externa, porque internamente a gente sente as vezes essa quebra aí, então o que dificulta mesmo é essa rotatividade de professores é que nos preocupa mais.

22 - (Nelcídio) Se ficou algum ponto que não ficou abordado pelas perguntas, eu queria que você relatasse.

(Diretora) Bom, eu acredito que não, nós falamos de tudo um pouquinho. A escola nesse momento, o que está mais preocupando a equipe da escola é essa questão mesmo da lei cem, que eu vou te falar que assim, nós estamos vivendo um momento de crise na escola com essa lei cem, por que nós temos uma... até pra te assegurar, eu acho assim que cinquenta por cento da nossa equipe é lei cem, então nós estamos muito preocupados. A começar da direção, criou-se uma instabilidade, eu as vezes eu tento acalmar o servidor que está chegando com suas aflições, mas eu também me encontro aflita nesse momento, por que eu também sou lei cem, então eu acho assim, que o estado tem que repensar é o que fazer dessa situação que eu estou vendo começar umas licenças, servidor que e da lei cem, começou a tirar licença, então eu fico me perguntando: é um descomprometimento? É na verdade uma instabilidade que o servidor está vivendo emocional, psicológica, que isso de certa forma dificulta o trabalho da escola. Um professor, tira 5 dias de licença, o eventual tem de ir para a sala. Considerando que eu já não tenho mais o PEUB, que é o professor para o uso da biblioteca que devido a resolução 2442, agora tem que ser professor ajustado, e que o professor ajustado não está apto para desenvolver nenhuma atividade com aluno. Por isso uma das preocupações que nós temos, o nosso foco por exemplo, o projeto de leitura, nós não temos como em anos anteriores o professor pra uso da biblioteca pra nos ajudar a desenvolver este trabalho. Então assim, nós estamos trabalhando com todas essas dificuldades, tentando manter sim, mas há uma sobrecarga de trabalho muito grande, porque já perdemos o professor de ensino religioso, perdemos o professor de educação física então assim, o estado quer resultados, nós queremos mostrar resultados, mas estamos aí com essas fragilidades

todas, que vale ressaltar que de uma certa forma, quem sente isso é o nosso aluno, que é o nosso maior objetivo, então a gente tem essas preocupações.

(Nelcidio)

É o que nós temos assim, que na verdade é uma pena, que a gente fica muito preocupado, por que nós não queremos deixar os resultados da escola cair, nós queremos manter, melhorar, mais assim, esta faltando esse olhar especial com os servidores, por que de uma certa forma isso tem dificuldade o trabalho, e quem vai sentir com certeza de fato é o aluno.

(Nelcidio)

(Diretora) De entusiasmo sim, e até por que nós podemos avaliar com o servidor que é efetivo, ele trabalha assim com uma vaidade, com estímulo, e aquele comprometimento, sabendo que assim: bom, eu estou aqui, é o meu espaço, ninguém vai me tirar, eu vou ser avaliado, tem o estágio probatório mais ele está ali permanente, agora o efetivado designado que chega na escola, ele não vai ter o mesmo comprometimento, sabendo que, sem saber se ele vai continuar permanecendo ou não. Então nós sentimos agora no primeiro semestre desse ano, nós sentimos assim uma fragilidade muito grande de trabalhar com essas questões todas, porque eu digo muito para os professores que nós não podemos deixar de ter essa vaidade de querer estar sendo escola referência, mas como, o estado não está nos possibilitando essa tranquilidade de na verdade dar esse retorno para o estado.

(Nelcidio agradece)

(Diretora) Nós é que agradecemos de ter a escola como foco é um prazer muito grande saber que nossa escola é tema de pesquisa, uma pesquisa de mestrado, desejamos a você, realmente Nelcidio que a nossa escola seja referência pro seu trabalho, pra sua pesquisa, e que realmente possa servir de base para que o estado, as autoridades reconheçam o ensino de qualidade que a escola pública pode ofertar e que realmente, invistam nesse ensino, por que nós podemos sim formar alunos capazes de intervir socialmente e de ter futuros brilhantes, podemos sim. A escola pública é capaz de fazer isso, só precisamos de maiores investimentos nos profissionais que estão na escola e também que a comunidade esteja sempre atuante, como é o caso da nossa comunidade, que outras comunidades tenham por exemplo esse resultado de trabalho de pesquisa e acordem, não nós podemos fazer a diferença, não é a escola por estar centralizada, vamos dizer assim, a nossa escola funciona no centro da cidade, mas muitas outras escolas de periferia podem sim fazer o trabalho que nós fizemos, por que nós temos alunos de todas as periferias. Nós temos alunos de todas as periferias da cidade, do centro, nós temos todo tipo de aluno aqui, o que faz a escola ser

diferente é a participação dos pais, é o compromisso da escola, não é por ela estar localizada no centro da cidade

Apêndice 8

Nome: Márcia Claudino de Souza Coelho

Formação: Pedagogia, Especialização em Métodos e Técnicas de Ensino e aprendizagem. Tempo na Educação Pública: 32 anos

Tempo na Gestão: 10 anos na direção e 5 anos na vice-direção

1 Quais foram as principais mudanças ocorridas a partir do início de sua gestão?

A apropriação dos resultados da escola por toda a equipe - docentes e pessoal administrativo - e o sentimento de pertencimento a uma escola comprometida com a aprendizagem dos alunos. Todos se sentiam presenteados e corresponsáveis pelo bom funcionamento da escola.

Quais são as principais Metas para o restante de sua gestão?

2 O que você entende por qualidade da educação?

Acho indissociável o binômio escola-qualidade. Fazer educação com qualidade significa oferecer oportunidade de aprendizagem efetiva a todos os alunos, de modo que todos aprendam juntos; nenhum aluno seja considerado incapaz. Não há meio termo, sem o respeito da comunidade, a escola se fragmenta, porque, para ensinar com qualidade, todos os segmentos da escola precisam convergir para um mesmo objetivo

3 Você considera que a educação ofertada pela escola você administra é de qualidade? Por quê?

Sim, haja vista que, nesta escola, os alunos têm prazer de estudar, os professores se orgulham de seus alunos e a comunidade respeita e acredita na escola, participando ativamente da vida escolar dos filhos. Tudo isso, para mim, é consequência de educação com qualidade.

4 Atualmente a escola Matta Machado está com salas superlotadas. Há, em Diamantina, escolas públicas espalhadas por todos os bairros e como sabemos a cidade é cheia de ladeiras. A quais fatores pode-se atribuir a escolha desta escola pelas famílias? Por que então, na sua opinião, as famílias preferem matricular os filhos nesta escola?

As famílias estão cada vez mais cômicas de seus direitos, portanto são mais criteriosas na escolha da escola para matricular os filhos. A distância é um obstáculo insignificante, se considerado o impacto positivo de uma educação qualitativa na trajetória escolar do aluno. O

fato de a escola oferecer somente os Anos Iniciais do Ensino Fundamental é outro aspecto relevante para acirrar a opção das famílias pela escola, posto que nela estudam crianças de uma faixa etária mais aproximada.

5 Que perfil de alunos tem chegado para sua escola?

São alunos advindos de famílias cujos pais têm nível de escolaridade mais elevado, ou seja, famílias que ascenderam economicamente, em razão da educação que receberam. São alunos assistidos por pais que reconhecem a escola como meio de ascensão social. O resultado é que os alunos já trazem de casa um sentimento cristalizado de valorização pela escola, o que reflete na assiduidade e no compromisso com as atividades escolares.

6 Como é a participação da comunidade nas ações da escola?

A comunidade é convidada a participar ativamente da vida escolar dos filhos e responde positivamente com presença massiva em todos os eventos escolares.

7 Quais princípios sustentam a educação ofertada aos alunos da escola? Qual seria na sua opinião a missão desta escola?

Avalio que uma escola de qualidade deve se pautar nos princípios da participação, do engajamento e senso de propriedade, da consciência na diversidade, da flexibilidade, da excelência na prestação de serviços públicos e da competência na gestão de pessoas. Nesse contexto, a missão da escola é proporcionar o desenvolvimento do potencial da criança, permitindo-lhe o exercício de seus direitos civis, políticos, sociais, o direito à diferença e o usufruto dos bens sociais e culturais.

8 Como você percebe a questão da descentralização e da autonomia escolar?

Acredito que a educação é tarefa para várias mãos, o que demanda uma cultura gerencial capaz de buscar comprometimento e desempenho, desenvolver talentos e promover consensos. Considero que o maior ganho da descentralização seja o senso de propriedade pelos resultados pretendidos, o que produz energização e engajamento da equipe para alcançá-los de forma compartilhada.

9 A escola vem apresentando resultados expressivos nas Avaliações Externas. Na sua opinião, quais foram os principais fatores que levaram a esses resultados?

Certamente, os bons resultados da escola são consequência da formação de uma cultura de planejamento e de resultados e da gestão eficiente de pessoas. Na escola, a equipe é afinada, tem percepção do todo. Todos os segmentos têm ciência do seu papel: sabem onde estão, aonde querem chegar e como podem contribuir para que os resultados sejam alcançados.

10 Qual a sua opinião sobre a pactuação de metas exigidas pelo Estado de Minas Gerais e a bonificação atrelada cumprimento desta Meta?

A meta pactuada mensura o resultado de nossas ações, é um norte, contudo não se constitui no único indicador de qualidade da educação, ou seja, é mais um instrumento para alinhar o planejamento e dar transparência às ações. É positiva na medida em que permite maior capacidade de priorização e de comunicação de suas ações, ao direcionar esforços e ao construir parcerias em torno dos resultados que se pretende alcançar. Com a pactuação de metas, a escola adquire a cultura do diagnóstico situacional, do planejamento estratégico e do monitoramento dos resultados.

Com relação à bonificação condicionada ao cumprimento de metas, é uma política eficaz de valorização dos servidores públicos por meio do maior reconhecimento em virtude dos resultados alcançados. A bonificação não é o fim das ações, é apenas a aplicação da meritocracia, o que não significa ranquear escolas ou rotular pessoas.

11 Qual foi a motivação que os levaram a se inscreverem para concorrer ao Prêmio Gestão Escolar? E o que levou ao sucesso?

O desejo de mostrar que é possível fazer educação pública de qualidade, com ações simples e exequíveis, pautadas no comprometimento de todos. O Prêmio estimula a socialização de boas práticas e o fizemos com o intuito de motivar a nossa equipe. Nas reuniões, percebíamos o grau de satisfação dos pais para com o trabalho da escola. Em uma delas, uma mãe disse-nos que deveríamos participar do prêmio como uma oportunidade de realizar uma autoavaliação documentada da escola. Essa fala foi fundamental para que a inscrição no Prêmio.

12 No portfólio do Prêmio 2013 a sua escola foi avaliada em 6 dimensões da gestão em qual dela você acredita que a sua é mais forte?

Acredito que todas as cinco dimensões da gestão convergem para a gestão pedagógica, que é, com certeza, o diferencial em uma escola comprometida com a qualidade. Todas as atividades desenvolvidas por esta escola são alinhadas tendo como centro a aprendizagem efetiva dos alunos, portanto a gestão pedagógica é o nosso ponto mais forte.

13 Você acredita que o perfil do gestor interfere no funcionamento da escola e seus resultados?

O verdadeiro líder é capaz de motivar pessoas, reter, atrair e desenvolver talentos. Acredito que a maior qualidade do gestor que o credencia para a sua função seja a gestão eficiente de pessoas. Sem liderança, não há planejamento, sem o qual não há expectativas em resultados.

14 Pela análise do PPP, observa-se que a escola trabalha com projetos interdisciplinares e disciplinares. Destaque aquele você acha mais relevante para a aprendizagem dos alunos? Opino pelos projetos literários, visto que os anos iniciais da alfabetização é o melhor momento para o desenvolvimento das potencialidades cognitivas, afetivas, psicomotoras e sociais, adquiridas através do contato com a leitura em suas mais diversas fontes e contextos.

15 Em quais aspectos a Superintendência de Ensino mais colabora com a escola e em quais ela deixa a desejar?

O grau de confiabilidade que os profissionais da SRE revelam, ao matricularem seus filhos na escola é um aspecto relevante, todavia julgo mais impactante o trabalho das analistas educacionais do setor DIVEP. Percebe-se um alinhamento entre a proposição de ações pelas analistas e o planejamento e execução das ações desenvolvidas pelas escolas. A confiança da escola nas analistas é recíproca, o que culmina em uma parceria exitosa.

Com relação às fragilidades da SRE aponto a postura da equipe diretiva da SRE no que tange à valorização do trabalho desenvolvido pela escola, com vistas a motivar boas práticas, como exemplo, cito o Prêmio Gestão Escolar, para o qual nenhuma ênfase foi dada.

15 Tomando como base os anos de 2009 a 2013 como você avalia a atuação da equipe pedagógica da escola? Houve mudanças o que você achou destas mudanças?

As mudanças originaram-se, primeiramente, devido à rotatividade de profissionais da escola. Registram-se mudanças no quadro de pessoal e nas posturas, esta última motivada pelo Programa de Intervenção Pedagógica – PIP – que exigiu do supervisor pedagógico uma redefinição do seu papel na escola. A presença dos analistas educacionais na escola foi decisiva para subsidiar essa mudança. A equipe pedagógica considerou que precisava buscar a capacitação teórico-metodológica, de modo a tornar-se mais reflexiva e apta a assessorar o professor. Toda mudança, quando não imposta verticalmente, mas motivada pela autoavaliação, tende à melhoria progressiva de desempenho. A equipe pedagógica da escola está em processo de crescimento profissional e tem um professorado bastante preparado para auxiliá-la. Os percentuais progressivos de resultados da escola indicam melhoria efetiva em todos os setores, dentre eles, a supervisão pedagógica.

16 Faça um breve relato sobre o percurso da sua gestão abordando temas que, na sua opinião, não foram contemplados pelos questionamentos da entrevista.

Devo mencionar que a reformulação colegiada do Projeto Político Pedagógico ocorrida em 2012 foi, sem dúvida, o marco referencial para a consolidação do trabalho exitoso da escola, posto que oportunizou o (re)desenho de uma escola com princípios, valores e missão bem

definidos e, principalmente, conhecidos de todos. Esse movimento de renovação trouxe para a escola uma melhoria significativa nas relações interpessoais, fomos dotados de um senso de pertencimento e de apropriação dos resultados da escola, de modo que cada um definiu seu papel nessa grande corrente chamada escola. Firmamos um compromisso que é a nossa meta: “Todos os alunos progredindo juntos; nenhum aluno a menos”.

ANEXO

ANEXO 1



E.E. MATTACHADO DE ENSINO FUNDAMENTAL
Criada pelo Decreto 2091 de 20/09/1907 Art. 40 - Lei 439
Rua Macau de Baixo, 307 Tel.: (38)3531-1375 Diamantina - Minas Gerais

COMUNICADO AOS PAIS DE ALUNOS OU
RESPONSÁVEIS

Senhores pais ou responsáveis,

Estamos elaborando o Projeto Político Pedagógico da Escola e, para realizarmos esta atividade, encaminhamos a V.S.^a este questionário para ser respondido e devolvido até o dia 06/12, "impreterivelmente". Na construção desse projeto, precisamos saber qual a visão que os senhores têm da escola e dos setores que a compõem. Na oportunidade, informamos que ele deve expressar, com Clareza, as aspirações da comunidade escolar, razão que o justifica. Pedimos que analise cuidadosamente cada questão proposta e, se necessário, utilize o espaço em anexo para fazer as anotações que julgar importantes. Agradecemos sua participação.

Equipe da E.E. Matta Machado

AÇÃO PROPOSTA	SIM	NAO
A escola promove atividades envolvendo os profissionais da escola, pais e estudantes, visando a integração das famílias nas ações desenvolvidas por ela ?	98.73%	1.26%
São promovidas na Escola ações em que o apoio das famílias é solicitado?	98.73%	1.26%
Você participa das atividades realizadas pela escola?	94.96%	5.04%
Você incentiva seu filho na realização das atividades solicitadas pelos professores?	100%	-
Você acompanha seu filho na realização das atividades a serem realizadas em casa, como trabalhos e deveres?	100%	—
Você frequenta a escola normalmente?	88.66%	11.34%
Você conhece as dificuldades que seu filho tem no desenvolvimento de sua aprendizagem?	92.44%	7.56%
São realizadas atividades nasala de aula onde seu filho estuda, que evidenciem a formação humana , hábitos e valores?	98.73%	1.26%
Você ensina seu filho a respeitar a escola, seus profissionais, seus professores?	100%	-
Você conhece a filosofia de trabalho desta escola ?	96.22%	3.78%
Você atende as solicitações da secretaria da escola quando ela solicita algum documento de seu filho?	100%	
São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar - instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?	96.22%	3.78 %
São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?	93.70%	6.30%
São realizadas ações de planejamento participativo, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?	94.96%	5.04%
Você sabe da existência do Colegiado escolar, órgão que representa a comunidade dentro da escola?	94.96%	5.04%
A escola adota procedimentos e mecanismos regulares e eficientes de comunicação com os pais e responsáveis?	100%	
Nesta escola, os alunos encontram espaços de participação e são estimulados a se envolverem em projetos curriculares e extracurriculares?	96.22%	3.78%
Nesta instituição, regularmente os pais são orientados e cobrados quanto à necessidade de acompanhamento da vida escolar de seus filhos?	98.73%	1.26%

- escola valoriza as atividades extracurriculares dos alunos?	97.48%	2.52%
Existem práticas bem-sucedidas de estímulo e apoio à organização de estudantes para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias, visando ao desenvolvimento de suas potencialidades e à formação para a cidadania?	89.92%	10.08%
São divulgados aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos alunos e as ações educacionais implementadas para a melhoria destes resultados?	98.73%	1.26%
São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem para o desenvolvimento de ações pedagógicas de intervenção para a melhoria contínua do rendimento escolar?	98.73%	1.26%
- escola utiliza recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em sala de aula?	93.70%	6.30%
ão realizadas práticas pedagógicas que traduzam o respeito e o atendimento igualitário a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, raça ou etnia?	96.22%	3.78%
Nesta escola, quando um aluno possui alguma dificuldade, ele é auxiliado com atividades de recuperação ou reforço escolar.	98.73%	1.26%
A direção mantém uma comunicação constante e eficiente com toda a comunidade, sobretudo com pais e alunos.	100%	-
Os professores confiam na capacidade dos seus alunos e os estimulam constantemente a superarem os seus limites.	97.48%	2.52%
A escola procura conhecer regularmente o grau de satisfação dos alunos, pais e responsáveis em relação ao seu funcionamento, organização e resultados na aprendizagem aos alunos.	94.96%	5.04%

-observações