

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

EUNIDES CARNEIRO ARAÚJO

**MODELO DE GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL DO CEARÁ E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS  
ALUNOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS**

JUIZ DE FORA

2013

EUNIDES CARNEIRO ARAÚJO

**MODELO DE GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL DO CEARÁ E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS  
ALUNOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS**

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. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2013

*TERMO DE APROVAÇÃO*

*EUNIDES CARNEIRO ARAÚJO*

*O MODELO DE GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL DO CEARÁ E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS  
ALUNOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS*

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 - orientador(a)

---

Membro da banca - orientador(a)

**Juiz de Fora, agosto de 2013**

## DEDICATÓRIA

À minha filha Polyana, *in memoriam*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro a Deus, pela capacidade, perseverança, força e paciência a mim conferidas;

À minha família, principalmente minha mãe e meus filhos;

Aos meus amigos que me apoiaram, dos quais não irei citar nomes para não correr o risco de esquecer algum;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pelo estímulo e a confiança depositada em meu potencial;

Às minhas assistentes, Yara, Ana Paula e Luciana Verônica.

À equipe de coordenadores da escola em estudo, que estiveram sempre ao meu lado, dando-me forças para não desanimar; e aos professores, pelo apoio e colaboração;

A toda a equipe docente do CAEd, pela iniciativa brilhante de criar um mestrado profissional em educação;

Aos tutores, pelo entusiasmo e acompanhamento dos trabalhos;

Por fim, agradeço a todos os profissionais da logística, do suporte técnico e do transporte, pelo carinho e paciência para com os mestrandos.

## RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo investigar como as ações adotadas por uma equipe gestora contribuíram para a elevação dos índices de proficiência em uma escola de educação profissional. A relevância da pesquisa se deve ao fato da melhora significativa dos alunos nos índices de proficiência acadêmicos ao longo do triênio 2009 a 2011. Esse fato despertou o interesse em pesquisar se o modelo de gestão adotado contribuiu para os resultados positivos. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram descritos os elementos centrais da Política de Educação Profissional implementada no Estado do Ceará; feita a caracterização da escola; apresentado o modelo de gestão adotado, assim como os resultados obtidos. Para a apresentação dessas informações foram investigados os documentos que institucionalizam a política, bem como a documentação, da escola e dados dos questionários aplicados aos alunos, pais e professores. Feita a investigação partiu-se para a análise dos seguintes elementos: Gestão Democrática Participativa, Fatores de Eficácia escolar, e Avaliações em Larga escala. Para fundamentar o referencial teórico foram utilizados os seguintes autores: Lutzki, Ferreira, e Lima com relação à parte conceitual de gestão; Franco, Bonamino, Mintzberg, Senge e Lück, no que diz respeito às escolas eficazes; Becker e Brooke sobre as políticas de educação em larga escala. Após o desenvolvimento da análise foi elaborado uma Proposta de Intervenção como forma de auxiliar outros gestores a buscar inspiração para criarem seus próprios modelos de gestão. O Plano de Ação foi fundamentado em três eixos, a saber: Gestão Democrática Participativa, Eficácia escolar e Clima escolar. Esses eixos foram escolhidos principalmente com base na teoria da Gestão Participativa, porque se entende ser o fio condutor de todas as ações de uma escola que pretende ser democrática; a eficácia escolar, porque se pretende alcançar a excelência; e o clima escolar, porque se acredita ser este um eixo que baliza as demais atividades intraescolares.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa, Eficácia Escolar, Clima Escolar.

## ABSTRACT

The present dissertation had as its goal to investigate how the actions conducted by a management team contributed to the increase in the academic performance levels at a school of professional education. The relevance of the research is due to the significant improvement of the students' academic performance levels through the years 2009-2011. Such fact awakened the interest to research if the management system adopted contributed to the positive results. In order to develop the research we described the core elements of the Professional Education Policy implemented in the State of Ceará; characterized the school; presented the management system adopted there, as well as the obtained results. To present these pieces of information we investigated the documents that institutionalized the policy, as well as school documents and data from a survey conducted with the student body, parents and teachers. Once the investigation was conducted we began the analysis of the following elements: Participative Democratic Management; Factors in School Efficacy, High Stakes Assessment. In order to fundament the theoretical reference we utilized the following authors: Lutzki, Ferreira, and Lima regarding the conceptual part of management; Franco, Bonamino, Mintzberg, Senge and Lück, in regards to efficacy in schools; Becker e Brooke regarding large scale educational policies. After conducting the analysis we elaborated an Intervention Plan as a way to help other managers to look for inspiration in creating their own management systems. The Action Plan was built on three axis: Participative Democratic Management; School Efficacy and School Climate. Such axis were chosen mainly based on the theory of Participative Management, understood and the thread that ties all the actions of a democratic school; the school efficacy, because of the intention of reaching excellency; and the school climate since we believe it to be an axis which standardizes the other intra school activities.

**Key words:** Participative management; School Efficacy; School Climate

## LISTA DE SIGLAS

ASSESP	Assistência espiritual e familiar
EAD	Educação a Distância
EEEP	Escola Estadual de Educação Profissional
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EXAT	Exame de Proficiência Técnica
IBGE	Instituto brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Instituto pela qualidade da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
IPREDE	Instituto de Previdência à Deficiência Infantil
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LEI	Laboratório Educacional de Informática
MCR	Matrizes Curriculares de Referência
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAE	Plano de Ação Educacional
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
PISA	Programme for International Student Assessment
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC- CE	Secretaria de Educação do Ceará
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará
TEO	Tecnologia Empresarial Odebrech
TESE	Tecnologia Empresarial Socio-Educacional
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROCENTRO	Centros de Ensino Experimental
SARESP	Sistema de Avaliação da Rede Estadual do Estado de São Paulo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -- Desempenho em Língua Portuguesa no Saeb 1995-2005 – Brasil, Nordeste e Ceará 4ª série EF. Fonte: Brasil, 2007.....	28
Figura 2 - Desempenho em Língua Portuguesa no Saeb 1995-2005 – Brasil, Nordeste e Ceará 8ª série EF. Fonte: Brasil, 2007. ....	29
Figura 3 - Série histórica do desempenho em Língua Portuguesa no SPAECE no recorte 2008 a 2011. Fonte: Secretaria da Educação do Ceará.....	34
Figura 4- Série histórica do desempenho em Matemática no SPAECE no recorte 2008 a 2011 .....	35
Figura 5 - Participação no SPAECE 2009 – EEEP Mário Alencar .....	37
Figura 6 - Participação no SPAECE 2010 – EEEP Mário Alencar .....	37
Figura 7 - Participação no SPAECE 2011 – EEEP Mário Alencar .....	38
Figura 8 – Número de alunos premiados no SPAECE (Fonte: SEDUC/CEARÁ).....	38
Figura 9 - Resultado das avaliações internas – Ano 2011- EEEP Mário Alencar.....	40
Figura 10 - Gestão para a Eficácia Escolar.....	101
Figura 11 - Circulo Virtuoso .....	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Onde se encontram os jovens cearenses de 15 a 17 anos .....	25
Tabela 2 – Dados referentes ao questionário aplicado aos pais / responsáveis .....	55
Tabela 3 – Dados das respostas dos professores da Formação Geral .....	78

## LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 1 - REUNIÕES DE PROFESSORES .....	104
QUADRO Nº 2 - REUNIÕES DE PAIS E COMUNIDADE .....	107
QUADRO Nº 3 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES REFERENTES À CRIAÇÃO E EXERCÍCIO DO COLEGIADO .....	109
QUADRO Nº 4 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO DO TRABALHOO DOCENTE .....	111
QUADRO Nº 5 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS .....	113
QUADRO Nº 6 - CRONOGRAMA DA FORMAÇÃO CONTINUADA .....	115
QUADRO Nº 7 - MONITORAMENTO DOS RESULTADOS .....	116
QUADRO Nº 8 - SISTEMATIZAÇÃO DAS AÇÕES DO EIXO CLIMA ESCOLAR.....	121

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1. O MODELO DE GESTÃO DE SUCESSO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL (EEEP) DE FORTALEZA</b> .....	19
1.1 A Política de Educação Profissional no Estado do Ceará .....	22
1.2 A escola campo da pesquisa .....	30
1.3 Os desafios da gestão na EEEP Mário Alencar .....	32
1.4 Projetos implantados .....	40
1.5 Projeto Político Pedagógico (PPP) da EEEP Mário Alencar .....	42
<b>2. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ESCOLA ESTUDADA</b> .....	48
2.1. Considerações introdutórias sobre os fatores de eficácia escolar .....	49
2.2 Gestão Democrática Participativa .....	51
2.3 Eficiência e eficácia: questões conceituais .....	61
2.3.1 Eficácia escolar e equidade .....	70
2.3.2 Avaliações em larga escala e a eficácia escolar .....	79
2.4 Escola: uma comunidade de aprendizagem .....	83
2.5 Desafios da gestão na busca da eficácia escolar .....	92
<b>3. PROPOSTAS DE AÇÕES A PARTIR DO CASO ANALISADO E DO REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	99
3.1. Gestão Democrática Participativa .....	102
3.1.1 Participação dos docentes na gestão da escola .....	103
3.1.2 O envolvimento dos pais e representantes da comunidade escolar .....	106
3.1.3 Criação de organismos colegiados .....	108
3.2. Eficácia escolar .....	110
3.2.1 Planejamento docente .....	111
3.2.2 Tempo pedagógico .....	112
3.2.3 Apoio e valorização dos professores, funcionários e formação continuada em serviço .....	114
3.2.4 Monitoramento dos resultados de aprendizagem .....	116
3.3 Clima escolar .....	117
3.3.1 Comunicação permanente .....	119
3.3.2 Alinhamento pedagógico e delegação planejada .....	120
3.3.3 Ambiente escolar agradável e acolhedor .....	120
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	128
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	128
<b>APÊNDICES</b> .....	133
<b>ANEXOS</b> .....	156

O SENHOR é o meu pastor, nada me faltará.  
Deitar-me faz em verdes pastos, guia-me mansamente a águas tranquilas.  
Refrigera a minha alma; guia-me pelas veredas da justiça, por amor do seu nome.  
Ainda que eu andasse pelo vale da sombra da morte, não temeria mal algum, porque tu estás comigo; a tua vara e o teu cajado me consolam.

Preparas uma mesa perante mim na presença dos meus inimigos, unges a minha cabeça com óleo, o meu cálice transborda.  
Certamente que a bondade e a misericórdia me seguirão todos os dias da minha vida; e habitarei na casa do SENHOR por longos dias.

Salmos 23:1-6

## INTRODUÇÃO

Essa dissertação caracteriza-se por ser um Plano e Ação Educacional (PAE) que tem por objetivo investigar como as ações adotadas por uma equipe gestora contribuíram para a elevação dos índices de proficiência em uma escola de educação profissional. O pressuposto básico desse estudo é que o modelo de gestão adotado na escola influenciou de modo positivo a obtenção dos resultados verificados. Partindo desse pressuposto, pretende-se responder à seguinte questão central: O modelo de gestão adotado pela Escola Estadual de Educação Profissional Mário Alencar favoreceu a obtenção de resultados elevados nas avaliações externas?

A dissertação está dividida em três capítulos, a saber: o primeiro trata da apresentação da política de educação profissional no estado do Ceará e da escola que foi investigada; o segundo desenvolve uma pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo principal um estudo dos modelos de escolas eficazes; e o terceiro apresenta uma proposta de intervenção fundamentado nas ações gestoras da escola para ser disponibilizada a outros gestores.

Como se trata de uma pesquisa em uma escola de Ensino Médio integrado à educação profissional, convém trazer alguns esclarecimentos iniciais sobre a política de educação profissional no Brasil.

Até o final da década de 1990, as políticas públicas de profissionalização dos jovens, principalmente as destinadas às classes menos favorecidas, foram totalmente ineficazes, pois o ensino profissional de nível médio não oferecia condições favoráveis à profissionalização, seja por falta de estrutura das escolas, seja por falta de profissionais docentes qualificados.

Dessa forma, a obrigatoriedade da profissionalização preconizada na Lei de Diretrizes e Bases 5.692/71 fracassou, uma vez que o então 2º grau não preparava os jovens nem para o ingresso no mercado de trabalho nem para o acesso às universidades. Assim sendo, em 1982 foi promulgada a Lei nº 7.044, que extinguiu a habilitação profissional compulsória nesse nível de ensino.

Somente em 1996, a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394/96, incluiu em seu art. 36 a Lei 11.741/2008 a regulamentação do ensino

profissional de nível médio. Começa então a se delinear no Brasil um novo perfil na política de educação profissional para os jovens, seja em caráter de terminalidade ou não. Dessa forma, foi facultada a oferta de educação profissional nos estabelecimentos públicos de nível médio, articulada ou subsequente a esse nível de ensino. Na modalidade articulada, ela poderá ser realizada na mesma instituição, com matrícula única na modalidade integrada ou concomitante. Na modalidade concomitante ela será realizada no contra turno, podendo ser na mesma instituição ou em parceria com outras instituições.

Nos últimos anos, com o aumento da oferta de trabalho no terceiro setor, cresceu a busca pelo ensino médio, principalmente pelos jovens das classes menos favorecidas, que desejam uma vaga no mercado de trabalho. Outro fenômeno registrado nos últimos anos é o retorno de jovens entre 21 a 29 anos, que abandonaram os estudos quando adolescentes e agora retornam aos bancos das escolas públicas para concluírem sua formação básica, em busca de qualificação para o trabalho.

Em consequência, aumenta significativamente a procura de vagas no ensino médio, levando os governantes a criar políticas de ampliação da oferta desse nível de ensino para atender à demanda. Dados do Ministério de Educação de 2011 já apontavam um crescimento de 43% na procura pelo ensino médio nos últimos quatro anos<sup>1</sup>.

Essa abordagem inicial sobre educação profissional tem como objetivo introduzir a pesquisa, a qual foi realizada em uma escola estadual de educação profissional integrada ao ensino médio, e pretende relatar um caso de sucesso, tendo em vista a realidade em que se encontra a escola em estudo.

A referida escola nasce de uma política do então governador do Estado que aderiu ao Programa Brasil Profissionalizado criado na gestão do presidente Lula. Essa iniciativa do governo teve como objetivo tentar solucionar vários problemas pertinentes às comunidades de baixa renda, entre esses, a falta de oportunidades de ocupação para os jovens estudantes no contraturno, falta de preparo para

---

<sup>1</sup> Portal do MEC: <http://www.brasil.gov.br/sobre/educacao/sistema-educacional/ensino-medio>  
Educação: Ensino Médio. Acesso em 2 de junho de 2013

ingresso no mercado de trabalho, vulnerabilidade à violência urbana e falta de preparo para prosseguir nos estudos superiores.

Assim sendo, foram criadas as escolas estaduais de educação profissional, com a finalidade de oferecer um ensino médio de qualidade, com a oportunidade de integração ao mundo do trabalho, ao mesmo tempo em que se propõe a preparar os jovens para prosseguir nos cursos de nível superior através do ENEN<sup>2</sup> ou do Prouni<sup>3</sup>.

A instituição analisada encontra-se em uma região periférica da cidade de Fortaleza, com elevados índices de violência, desemprego e baixo índice de desenvolvimento humano. Nesse sentido, a pesquisa procurou analisar o modelo de gestão implementado no recorte 2008 a 2011, observando os resultados alcançados pela escola tanto nas avaliações internas quanto nas avaliações externas.

Para a execução dessa pesquisa, foram analisados os documentos da escola que apresentaram os resultados obtidos no recorte citado, o Projeto Político Pedagógico, a Proposta Curricular Integrada, o Regimento Interno, a filosofia de gestão utilizada pela escola, as práticas de gestão *in loco*, e foram aplicados questionários aos pais aos alunos e aos professores, com perguntas pertinentes ao modelo de gestão e ao grau de satisfação revelado pelos respondentes em relação ao modelo de gestão aplicado.

A bibliografia utilizada para fundamentar a pesquisa de campo utilizou um referencial teórico composto de autores renomados que tratam de modelos de gestão de sucesso. A pesquisa procurou responder ao questionamento sobre a contribuição do modelo de gestão adotado para que a escola obtivesse elevação nas notas de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática. Embora se compreenda que a escola apresenta um modelo de gestão que se assemelha aos modelos apresentados pelos teóricos que tratam de escolas eficazes, entende-se que ainda há um caminho a percorrer, para alcançar a excelência. Por esse motivo, ao final da pesquisa foi feito um Plano de Ação que será implementado no

---

<sup>2</sup>Exame Nacional do Ensino Médio

<sup>3</sup> PROUNI - Programa Universidade para todos – é uma ação do PDE, programa do governo federal, que oferece bolsa de estudos aos estudantes de baixa renda.

quadriênio 2013 a 2016, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão. Esse plano de ação também será disponibilizado para outros gestores que se interessarem pelo assunto e desejarem buscar inspiração para criar seus próprios modelos de gestão eficaz.



## **1. O MODELO DE GESTÃO DE SUCESSO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL (EEEP) DE FORTALEZA**

Este capítulo descreverá as ações gestoras da EEEP Mário Alencar, localizada na periferia de Fortaleza, capital do Ceará, a cerca de 20 km do centro da cidade. Encontra-se situada na região oeste da capital, denominada de Grande Jangurussu, entre as comunidades de Conjunto Palmeiras e São Cristóvão.

Verifica-se no entorno da escola altos índices de violência e delinquência infanto juvenil, famílias muito carentes, moradias precárias ou inadequadas, elevado desemprego e/ou subemprego. O perfil socioeconômico dos alunos foi identificado através de um questionário respondido por todos, juntamente com uma pessoa responsável, por ocasião do ato de matrícula. O questionário versava sobre condições de moradia, formação dos pais, saúde, tipos de lazer e hábitos de estudo.

Constatou-se que os alunos são oriundos dos seguintes bairros e comunidades adjacentes: Conjunto Palmeiras, Parque Santa Maria, Conjunto São Cristóvão, Conjunto Santa Filomena, Conjunto Sítio São João, Cajazeiras, Barroso I, Barroso II, Pedras, Conjunto João Paulo II, Messejana, Passaré, Parque Santa Fé, Ancurí, Lagoa Redonda, Alto Alegre, Parque Itamaraty, Barroco – Município de Itaitinga, Conjunto Maria Tomásia, Loteamento Santa Terezinha, Almirante Tamandaré e Curió. Todas essas comunidades encontram-se em estado de alta vulnerabilidade social, baixo IDH e elevados índices de pobreza. Esses dados são importantes porque permitem identificar a origem dos alunos e, com base nas informações sobre o grau de escolaridade das famílias, levantar hipóteses sobre as defasagens de leitura e escrita, tais como pouco acesso às tecnologias da informação e da comunicação.

Segundo Silveira:

enquanto as crianças oriundas da classe média se sentem mais à vontade na escola – principalmente quanto aos hábitos, às marcas culturais, à linguagem e à presença do texto escrito – as crianças das classes populares trazem uma experiência de vida desprezada pela escola: o texto escrito não faz parte de seu cotidiano, sua linguagem não se sintoniza com a da escola (SILVEIRA, 1997, p. 11).

Para o autor a criança que convive com uma família letrada, que tem acesso aos meios de comunicação falada e escrita, incorpora em sua linguagem uma maior amplitude de vocabulário e tem mais facilidade de compreender a linguagem da escola porque convive com o texto escrito, ouve cotidianamente relatos da cultura letrada e tem acesso à tecnologia da comunicação e da informação. Ao passo que os alunos oriundos das classes desprestigiadas socialmente não têm o texto escrito em sua linguagem cotidiana e esse fato dificulta sua compreensão da cultura escolar.

Com efeito, foram verificadas grandes dificuldades de aprendizagem na proficiência em Língua Portuguesa entre os alunos que ingressaram no primeiro ano em 2008. Dessa forma surgiu a necessidade de verificar as lacunas de aprendizagem dos alunos do primeiro ano dos cursos ofertados pela escola, e buscar alternativas de superação dessas dificuldades trazidas do Ensino Fundamental. O limite de atuação da gestão da escola não permitia identificar as causas das dificuldades apresentadas; mediante a confirmação dessas dificuldades, buscou encontrar caminhos para superar essas deficiências e fazer com que os alunos pudessem avançar nos programas dos cursos por eles escolhidos.

A gestão, representada pela autora dessa dissertação, que ocupa o cargo de diretora na escola estudada, optou então por um modelo de gestão centrado em três pilares, a saber: gestão participativa, favorecimento à motivação e ao comprometimento dos professores e funcionários e manutenção de um clima organizacional favorável.

A partir desses pilares, em diálogo estabelecido com os coordenadores escolares, o grupo gestor estabeleceu metas de aprendizagem com o objetivo de melhorar o grau de proficiência acadêmica desses estudantes, e garantir seu sucesso e permanência na escola durante os três anos de formação integrada ao mundo do trabalho.

Desde então, a Escola<sup>4</sup> tem se destacado pela obtenção de bons resultados nas avaliações externas (ENEM e SPAECE), elevados índices de aprovações em vestibular e alta inserção no mercado de trabalho. Ressalte-se que em 2010, primeiro ano em que a escola participou do Exame Nacional do Ensino Médio

---

<sup>4</sup> Neste trabalho, a palavra Escola com letra maiúscula se refere à escola campo da pesquisa.

(ENEM) obteve a 5ª classificação entre as escolas públicas, com índices somente inferiores no estado do Ceará, ao Colégio Militar, Colégio da Polícia, Escola dos Bombeiros e à Escola Técnica Federal, instituições de ampla tradição no Estado.

O pressuposto básico desse estudo é que o modelo de gestão adotado na escola influenciou de modo positivo a obtenção dos resultados verificados. Partindo desse pressuposto, pretende-se responder a seguinte questão central: O modelo de gestão adotado pela EEEP Mário Alencar favoreceu a obtenção de resultados elevados nas avaliações externas?

O estudo situa-se, portanto dentro de um paradigma fenomenológico, considerando que se trata de uma pesquisa qualitativa, tendo como metodologia a descrição da experiência de um modelo de gestão no recorte 2008 a 2011, observando-se o comportamento dos atores envolvidos e os resultados apresentados.

Foram aplicados questionários aos segmentos corpo docente, representantes do corpo discente e representantes de pais ou responsáveis. Os questionários foram baseados nos modelos de gestão apresentados por Heloísa Lück (2009; 2011) e Henry Mintzberg (2010), bem como pelos princípios norteadores do PPP da escola.

Como se trata de uma escola de Ensino Médio integrado à educação profissional, a Secretaria de Educação do Estado coloca como foco principal desse modelo de escola, a formação dos alunos para o exigente mundo do trabalho, por meio de competências que vão além das habilidades específicas dos cursos técnicos. São as competências de comunicação e expressão e o domínio das linguagens em suas variedades de estilo, adequadas ao meio e situações de uso. Assim sendo, surgiu como principal desafio analisar a baixa proficiência dos alunos em Língua Portuguesa, e pensar em alternativas viáveis para superar o problema encontrado, com relação às aprendizagens nas demais disciplinas e preparação para o trabalho.

Essa pesquisa trata, portanto, de um relato de experiência exitosa em uma escola de periferia, com muitos problemas sociais, mas que, a partir de um modelo de gestão adotado, vem conseguindo obter resultados satisfatórios. Espera-se assim poder contribuir para que outras escolas em situações semelhantes possam encontrar caminhos de superação dos problemas, transformando-os em oportunidades de sucesso. Entretanto, as alternativas aqui relatadas não têm a

intenção de servir como modelo a ser seguido como uma fórmula pronta. Deverão ser testadas, revistas, avaliadas e poderão servir de base para novas experiências.

Para uma melhor compreensão do caso de gestão aqui explicitado, o capítulo primeiro terá cinco seções, a saber: a primeira seção, que trata sobre a política de educação profissional implantada no Ceará a partir do Projeto Brasil Profissionalizado, criado na gestão do governo Lula. Apresenta a realidade dos jovens cearenses entre 15 a 17 anos, os objetivos da Política de Educação Profissional nesse recorte histórico, bem como os resultados de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática nas avaliações externas.

A segunda seção descreve a caracterização da escola campo de estudo, sua infraestrutura, composição do quadro docente e discente e os serviços oferecidos à comunidade estudantil.

A terceira seção discorre sobre os desafios enfrentados pela equipe gestora, a problemática social dos alunos, as lacunas de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática e a solução encontrada pela equipe gestora para superar o problema encontrado.

A quarta seção apresenta o Projeto Diretor de Turma, que é um projeto adaptado de Portugal, cujo objetivo principal é aproximar a família da escola e tornar mais conhecida a realidade individual dos alunos.

A quinta e última seção desse capítulo traz de forma detalhada o Projeto Político Pedagógico, como documento norteador das ações desenvolvidas pela gestão no recorte histórico citado.

A seguir, um breve histórico da política de educação profissional implementada no Estado do Ceará a partir de 2008.

### **1.1 A Política de Educação Profissional no Estado do Ceará**

A reformulação da educação profissional foi regulamentada a partir da LDB 9.394/96, Art. 36, a qual afirma que depois de atendida a formação geral, a escola poderá preparar o educando para exercer profissões técnicas. Essa preparação se

dará de forma geral, para o mundo do trabalho, na própria instituição de Ensino Médio, ou de forma integrada, em instituições próprias.

Em 2007, no governo do presidente Lula, foi criado o programa Brasil Profissionalizado, através do Decreto nº 6.302, de 12 de dezembro de 2007, com o objetivo de fortalecer o ensino profissionalizante nos estados da federação. Segundo o referido Decreto, são objetivos do programa Brasil Profissionalizado: ampliar a formação profissional no Brasil e melhorar sua qualidade; conferir ao Ensino Médio uma articulação entre a formação científica e a formação profissional; promover uma reestruturação do ensino médio, articulando as instituições de ensino com os arranjos produtivos locais; estimular e expandir a matrícula no ensino médio integrado à educação profissional no sistema público federal, estadual e municipal, incluindo também a Modalidade de Educação à Distância (EAD).

Pelo decreto citado, depreende-se que essa política de governo pretende contribuir para um novo modelo de educação média, articulando a formação geral com a educação profissional, tornando o ensino médio mais atrativo. Dessa forma, jovens que estão fora do sistema por abandono poderão ser incentivados a retornar à escola e assim o país conquistará uma elevação da escolaridade e a construção de “novos itinerários formativos”, inclusive na modalidade de educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2007)

Conforme dados MEC/INEP (2010) a taxa de abandono foi de 10,6% no ensino médio, neste estado. Esse é um dado preocupante que requer medidas estratégicas urgentes. Complementando essas informações, o Anuário de Educação Básica da Educação de 2012 demonstra que o ensino médio apresenta altas taxas de evasão e repetência com baixos índices de aprendizagem. Segundo o documento citado, concluída a educação básica, menos de 30% dos estudantes dominam o conteúdo de Língua Portuguesa. Em Matemática, esse percentual é de apenas 11%. Desestimulados com a falta de perspectivas pós-médio, acumulando lacunas de aprendizagem que dificultam o aproveitamento escolar, saturados por um currículo inchado e pouco ligado às suas problemáticas reais, parte dos jovens deixa a escola precocemente. É um quadro que se mostra muito grave em todo o país, e ainda pior no Norte e no Nordeste brasileiro.

Dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios (PNAD) do IBGE, edição de 2010, revelam que cerca de um terço dos estudantes que deveriam estar

no ensino médio não concluiu o ensino fundamental. (PNAD/IBGE, 2010 p.46) Informa ainda que, no Ceará, a taxa de rendimento em 2010 no ensino médio foi de 82,2%, sendo 7,2% a taxa de reprovação e 10,6% a taxa de abandono. (MEC/Inep/Deed, 2010, p.76)

Segundo Andrade (2012) a política de educação profissional do estado do Ceará tem como pano de fundo as mudanças ocorridas no mercado de trabalho no Brasil, bem como as mudanças que vêm acontecendo no cenário mundial no tocante à modernização da economia, trabalho e emprego.

Conforme a autora,

A nova realidade no mundo do trabalho passa a exigir investimentos na educação sob a perspectiva da competência, caracterizando a qualificação profissional sob o prisma da autonomia e da responsabilidade no trabalho. As competências cognitivas e profissionais envolvem capacidades múltiplas, que incluem a articulação e mobilização de conhecimentos, atitudes, habilidades e valores no agir profissional (ANDRADE, s/d, p.1).

A política teve como foco os jovens carentes da periferia de Fortaleza, bem como os jovens pobres da zona rural, onde a falta de oportunidades de trabalho é grande, a escolarização é muito baixa e há indícios de grandes lacunas de aprendizagem, principalmente nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. A pressa na implementação da política em 2008, não permitiu que houvesse uma prévia preparação dos gestores para enfrentar esse desafio.

Os jovens que ingressaram na iniciante escola profissional não passaram por qualquer tipo de seleção. Dados do MEC/Inep (2009) revelaram que apenas 25,2% dos alunos concluintes do ensino médio naquele ano se encontravam com o aprendizado adequado em Língua Portuguesa, contra 28,9% do Brasil. Conforme dados do Anuário Brasileiro da Educação Básica 2012, os jovens cearenses de 15 a 17 anos encontram-se assim distribuídos:

Tabela 1 - Onde se encontram os jovens cearenses de 15 a 17 anos

Etapa de ensino	Número de alunos de 15 a 17 anos	%
Ensino Fundamental	3.315.858	31,9
Ensino Médio	5.295.152	50,9
Alfabetização de jovens e adultos	21.883	0,2
Educação de jovens e adultos - fundamental	124.216	1,2
Educação de jovens e adultos - médio	23.137	0,2
Ensino Superior	62.361	0,5
Pré-vestibular	17.127	0,2
Não estudam	1.539.811	14,8

Fonte: Pnad/IBGE.

Essa tabela apresenta dados significativos, uma vez que se observa que 1.539.811 jovens cearenses de 15 a 17 anos estão fora da escola e, provavelmente ocupando-se em atividades de empregos não formais, subempregos ou desempregados. Outro dado importante é o ingresso no ensino superior de apenas 0,5% dos jovens, incluindo-se aí também os egressos do sistema particular de ensino.

A Política de Educação Profissional no Ceará, tendo como alvo essa população de jovens, vem tentando minimizar o problema da baixa escolaridade e ociosidade desses adolescentes.

De acordo com o *site* da Secretaria de Educação, o programa Brasil Profissionalizado tem o objetivo principal de fortalecer as redes estaduais de educação profissional e tecnológica, através do repasse de recursos para que os estados invistam na criação, modernização e expansão das redes públicas de ensino médio integrado à educação profissional. Essa política visa a tornar esse nível de ensino mais atrativo, integrando os conhecimentos adquiridos nessa etapa da educação básica à prática social e ao mundo do trabalho.

Nesse contexto, o Governo do Estado do Ceará, comprometido com a tarefa primordial de elevar os resultados da escola pública, com atenção especial para o ensino médio, última etapa da educação básica, assumiu em 2008 o desafio de promover a articulação do currículo desse nível de ensino com a formação para o trabalho. Com isso, foram criadas assim as escolas estaduais de educação profissional. Inicialmente foram criadas vinte e cinco escolas, sendo seis na capital e

as demais no interior do estado. Atualmente o programa já conta com oitenta e oito escolas profissionais no total, incluindo a capital, Fortaleza. (SEDUC/CE, 2010)

Todas essas escolas obedecem ao regime de tempo integral, oferecendo cursos profissionais diversos, bem como todo o suporte técnico laboratorial necessário ao funcionamento dos cursos e ao ensino de qualidade.

Desde sua implementação, as escolas de ensino médio integrado à educação profissional, no Ceará adotaram como filosofia a Tecnologia Empresarial Socio-Educacional (TESE), oriunda de uma adaptação da Teoria Empresarial Odebrech (TEO), uma filosofia voltada para a gestão de resultados, na qual todos os colaboradores são parceiros da empresa. Esse modelo foi adaptado do estado de Pernambuco, que criou os Centros de Ensino Experimental (PROCENTRO) (LIMA, 2007).

Para melhor compreensão da TESE, convém apresentar um breve histórico da implementação desse modelo de gestão em Pernambuco. A TEO foi introduzida no Programa de Desenvolvimento dos Centros de Ensino Experimental de Pernambuco em agosto de 2004. Foi utilizado como piloto, o Ginásio Pernambucano, com a parceria de empresários locais. TESE foi a denominação encontrada pelo grupo de estudos de implementação da filosofia, com a intenção de adequar ao modelo educacional.

Diferentemente do Ceará, o estado do Pernambuco não iniciou essa proposta com a integração à educação profissional, tendo focado na preparação do estudante para acesso aos cursos superiores e aos concursos públicos. Posteriormente, com a implementação de novos centros, algumas escolas aderiram ao modelo de ensino médio integrado. Porém, o regime integral fazia parte da proposta inicial do projeto piloto, que a partir de 2006 foi expandido para diversos municípios do estado. A TESE então passou a ser disciplina obrigatória dos centros, dividida em três módulos, a saber: Módulo I – Entender – modelo conceitual abordando os princípios da TEO aplicados a uma escola pública de ensino médio; Módulo II – Aceitar – Macroplanejamento focalizando o plano de ação e Módulo III – Praticar – abordando a operacionalização propriamente dita, abrangendo desde a confecção dos programas até aos relatórios de resultados (LIMA, 2007, p. 5).

Segundo Lima:

Teoricamente a TESE trata do 'óbvio'. A prática, porém, envolve conscientização e disposição para rever paradigmas, bem como assumir uma nova postura, transformando obstáculos em oportunidades de aprendizado e sucesso (LIMA, 2007, p. 4).

Segundo documento do Instituto pela Qualidade da Educação (ICE), a TESE é uma ferramenta de gestão que considera a escola como uma empresa, não no sentido de produzir "lucros" materiais, porém no sentido de produzir bens intangíveis, que é o conhecimento elaborado. Nessa premissa, os professores, coordenadores e funcionários são todos empreendedores no sentido puro do termo, ou seja, investidores no seu próprio crescimento pessoal e profissional. Empresa nessa ótica, não se trata de um modelo de exploração econômica, mas de um modo de entender que todo professor, coordenador ou mesmo o aluno é um empresário em potencial, desde que invista com responsabilidade no seu trabalho. É uma tentativa de melhorar o desempenho dos profissionais da educação pública adotando alguns princípios que são próprios do sistema privado.

Com base nesse modelo que se tornou referência em Pernambuco, o governo do Ceará, através da Secretaria de Educação, decidiu implementar a política de educação profissional de tempo integral. Conforme já foi referenciado nesse documento, os objetivos dessa política foram tornar a escola de ensino médio mais atrativa, aumentar a escolaridade dos jovens diminuindo o abandono e prepará-los para o ingresso no mercado de trabalho por meio de uma qualificação profissional. Podem-se relacionar outros objetivos associados a esses citados, como prevenção à violência urbana, doméstica e infantojuvenil, bem como a prevenção ao uso de drogas, ocupando os adolescentes o dia todo, evitando a ociosidade no contraturno escolar.

Segundo os relatos policiais da imprensa falada e escrita, muitos são os casos de violência a que são acometidas crianças e jovens da periferia de Fortaleza. Segundo Pesquisa Cartografia da Criminalidade e da Violência na cidade de Fortaleza, em 2010 foram mortos 1.013 adolescentes e jovens, com uma média de 2,7 por dia, predominando o sexo masculino, nas faixas entre 12 e 17 anos. Essa violência tem diversas causas, porém entre elas pode-se citar a ociosidade dos jovens e a baixa escolaridade.

Os bairros periféricos de Fortaleza são vulneráveis à ação de traficantes de drogas, que utilizam crianças e adolescentes para a proliferação das atividades

ilícitas. O consumo dessas substâncias faz crescer a violência urbana e favorece o desinteresse pelos estudos e, conseqüentemente, o abandono escolar. As escolas se veem diante de um dilema entre promover os alunos com baixa aprendizagem ou reprová-los, uma vez que a reprovação causa o desinteresse pelos estudos e, conseqüentemente, o abandono escolar. Entende-se como vulnerabilidade social nesse contexto, a situação de precariedade de recursos materiais e afetivos a que estão expostos esses jovens, podendo ser cooptados para práticas ilícitas, na busca de superação da desigualdade.

Embora não seja intenção dessa pesquisa identificar as causas da baixa aprendizagem, esse é um dado importante para esse relato. A proficiência insatisfatória em Língua Portuguesa e Matemática é fato que se observa desde as séries iniciais do ensino fundamental, através dos indicadores do SAEB e SPAECE, na série histórica dos anos 2005 a 2009.

Segundo Vidal e Farias (2008) conforme relatório do Saeb 2005 (Brasil, 2007 p. 9), a média dos alunos da 4ª série do Ensino Fundamental no Ceará no decênio 1995-2005 foi de 163,8, indicando a baixa proficiência dos alunos correspondendo ao nível 2 na escala de proficiência, quando deveria ser 4 o nível desejado para essa série. Isso significa que o domínio das habilidades não corresponde ao que está previsto nas Matrizes Curriculares de Referência (MCR), nem nos Referenciais Curriculares Básicos da SEDUC, demonstrado na figura 1.

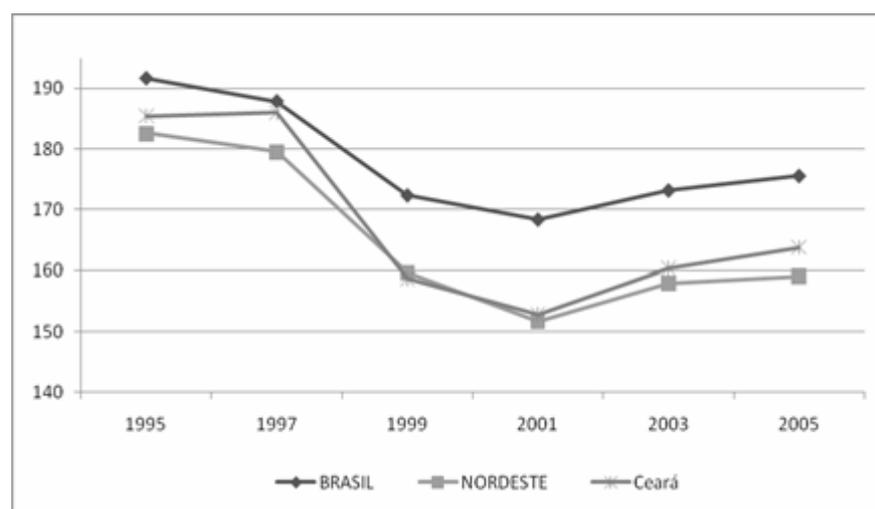


Figura 1 -- Desempenho em Língua Portuguesa no Saeb 1995-2005 – Brasil, Nordeste e Ceará 4ª série EF. Fonte: Brasil, 2007.

Conforme demonstrado na figura 1, ao se analisarem os gráficos de desempenho dos alunos concluintes do ensino fundamental (8ª série/9º ano) no mesmo período, observa-se que a média é 230, ou seja, nível 4, quando o esperado é nível 6, com acentuada queda entre 1995 e 2005, ou seja, 238, 245, 230, 220, 221 e 218, respectivamente para os anos 1995, 1997, 1999, 2001, 2003 e 2005. (VIDAL e FARIAS, 2008)

De igual modo pode-se observar o gráfico de desempenho em Língua Portuguesa no recorte 1995 – 2005, na avaliação do SAEB na 8ª série do ensino fundamental - figura 2. As autoras citadas fazem um alerta para a necessidade de políticas que contribuam para promover as aprendizagens desejadas de acordo com a idade e série de cada criança e ou adolescente (VIDAL e FARIAS, 2008, p. 235).

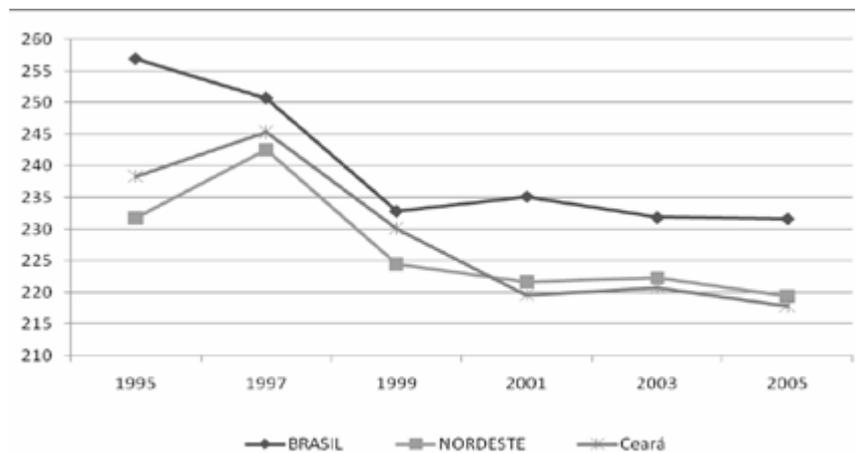


Figura 2 - Desempenho em Língua Portuguesa no Saeb 1995-2005 – Brasil, Nordeste e Ceará 8ª série EF. Fonte: Brasil, 2007.

Com efeito, o ensino fundamental exige uma especial atenção por parte do poder público, com a finalidade de garantir a permanência dos alunos na escola e suas aprendizagens essenciais. São necessárias medidas de intervenção pedagógica com a finalidade de promover aprendizagens satisfatórias, de modo a atender as demandas do ciclo seguinte, conduzindo-os à etapa final da educação básica, sem interrupções em seu desenvolvimento cognitivo e sua preparação para o mundo do trabalho.

A seguir encontra-se uma apresentação da escola objeto da pesquisa para uma melhor compreensão do caso de gestão apresentado.

## 1.2 A escola campo da pesquisa

A EEEP Mário Alencar é uma instituição da rede pública estadual do Ceará, fundada em 2008, no contexto da Política de Educação Profissional. O prédio no qual funciona a escola, apesar de novo, não foi construído com a finalidade de abrigar uma escola profissional; por esse motivo, sua estrutura ainda está em fase de adaptação, necessitando de algumas reformas. Possui dez salas de aula, um Laboratório Educacional de Informática (LEI), um laboratório de ciências multifuncional, dois laboratórios tecnológicos, sendo um de Enfermagem e outro de Informática Hardware, uma quadra de esportes, uma sala de professores, uma secretaria, uma sala de multimeios (biblioteca, informática e vídeo), uma pequena cozinha, uma área coberta que serve como refeitório, uma sala para direção, duas salas para coordenação, um pequeno almoxarifado, uma pequena sala para reuniões do grêmio estudantil e um pátio interno não coberto.

A Escola iniciou suas atividades em agosto de 2008, oferecendo quatro cursos técnicos, a saber: Informática, Guia de Turismo, Enfermagem e Segurança do Trabalho. Em 2011, foi extinto o curso de Segurança do Trabalho, por falta de estrutura física do prédio e adequação para a oferta do mesmo. O curso de Turismo e o curso de Informática foram substituídos pelo de Eventos, e Redes de Computadores, respectivamente, por iniciativa da Secretaria de Educação. Assim sendo, atualmente a escola oferece três cursos, a saber: Técnico em Enfermagem, Técnico em Eventos e Técnico em Redes de computadores.

No ano de 2008, quando iniciou suas atividades, a escola contava com 12 professores da formação geral, todos com nível superior e apenas um com especialização. Eram todos contratados por tempo determinado, com regime de quarenta horas semanais. No segundo mês a Secretaria de Educação contratou mais quatro professores para ministrar aulas específicas dos cursos de Enfermagem, Informática, Turismo e Segurança do Trabalho. Desses quatro, apenas uma professora, a do curso de Segurança do Trabalho, não tinha licenciatura, sendo apenas formada em nível técnico, mas estava cursando Pedagogia. As demais possuíam formação em nível superior.

Conta atualmente com um corpo docente formado por 14 professores da formação geral, um laboratorista, dois professores de Informática básica, duas bibliotecárias, dois professores técnicos de Redes de computadores, três professoras do curso de Eventos e três professores do curso de Enfermagem.

Com exceção dos professores do eixo técnico, todos os demais professores trabalham em regime de quarenta horas semanais. Assim sendo, quase todos estão presentes na escola o dia inteiro, inclusive durante o horário do almoço. Durante esses quatro anos de funcionamento, houve pouca rotatividade dos docentes, permanecendo quase a mesma equipe que iniciou. Considera-se que esse seja um ponto positivo para o fortalecimento da gestão pedagógica.

A equipe gestora é formada por uma diretora geral, um coordenador administrativo-financeiro, um secretário escolar e duas coordenadoras escolares, sendo uma para acompanhamento das disciplinas da formação geral e outra para dar suporte ao eixo técnico. Todos os profissionais da gestão são graduados e têm cursos de especialização nas áreas afins. Essa equipe desenvolve um trabalho articulado e integrado, combinando a formação geral com a formação específica. Há um planejamento semanal por área de conhecimentos e encontros regulares de integração entre as disciplinas da formação geral e as disciplinas do eixo técnico. As coordenadoras acompanham o planejamento semanal dos professores e sugerem intervenções para melhoria do desempenho acadêmico dos alunos.

A escola possui também uma pequena equipe de pessoal de serviços gerais que atuam na limpeza e manutenção do ambiente da escola. Conta, ainda, com dois porteiros e uma vigilância armada, sendo um vigilante diurno e dois noturnos. Na secretaria, duas auxiliares contribuem para a elaboração e manutenção da documentação escolar. A Secretaria de Educação oferece um serviço de alimentação, através de uma empresa terceirizada. O regime didático é integral, com 09 horas/aula ao dia, nos horários de 07:10 às 17:10hs.

Os alunos são oriundos de famílias de baixa renda, com pouca escolaridade e encontram-se na faixa etária de catorze a dezessete anos. Muitos são beneficiados pelo programa Bolsa-Família. Procuram a escola, motivados pelos cursos técnicos os quais favorecem o ingresso no mercado de trabalho. De modo geral, há uma busca por emprego pelos jovens que concluíram o ensino médio, e, na modalidade regular, esse acesso é dificultado pela baixa qualificação dos egressos da formação

básica regular. Esse é um dos atrativos que a escola profissional exerce sobre os candidatos a uma vaga: a preparação para o mercado de trabalho.

Essa escola oferece também um estágio supervisionado no terceiro ano de cada curso, por um período de quatro a seis meses, conforme a respectiva carga horária. Para esse acompanhamento há um professor coordenador de estágio. A realização dos estágios obrigatórios dos alunos se dá por meio de parcerias com empresas privadas que disponibilizam vagas para os estagiários sem nenhum ônus para as mesmas. A Secretaria de Educação oferece bolsas aos alunos durante o período de estágio, no valor de meio salário mínimo, para custear as despesas referentes ao transporte e alimentação dos mesmos.

### **1.3 Os desafios da gestão na EEEP Mário Alencar**

Em 2008, quando se iniciou a política de escolas profissionalizantes do estado do Ceará, assumiram vinte e cinco gestores. Pouca coisa se conhecia a respeito do projeto, o que consistia em um desafio para todos os envolvidos. Como era uma nova política, havia uma descrença muito grande por parte da sociedade e dos próprios educadores das escolas regulares, e essa insegurança também era repassada aos estudantes. Assim sendo, o processo de conquista desses novos alunos foi bastante difícil.

Nesse momento, não havia qualquer tipo de seleção para a composição das novas turmas, bastando apenas que o aluno tivesse interesse em matricular-se em uma escola diferente, de tempo integral, e que estivesse disposto a abraçar uma carreira profissional de técnico de nível médio.

Como a abertura das escolas se daria apenas em agosto de 2008, tornou-se necessário buscar os alunos que já estavam matriculados nas escolas regulares da região. Essa busca foi realizada através de visitas às unidades escolares do entorno e apresentação do novo projeto. Como havia muita resistência por parte dos gestores das escolas regulares no sentido de “liberar” seus alunos, a estratégia encontrada para desenvolver a tarefa foi marcar reunião com os pais nas suas próprias escolas para esclarecer a proposta. Além das reuniões, os gestores do

novo projeto utilizaram como estratégia o diálogo com os alunos nas salas de aula, com a intenção de incentivá-los, o que despertou o interesse de muitos jovens.

Tendo as turmas formadas, e dado início ao processo de ensino aprendizagem, surgiu outro desafio: os alunos apresentavam uma imensa dificuldade de leitura e escrita. Com a finalidade de analisar o grau de dificuldade, foram aplicados exercícios de leitura de pequenos textos ou fragmentos de textos em voz alta. Foi então que se verificou uma diversidade de situações, que deixaram atônitos tanto a equipe gestora da EEEP Mário Alencar, quanto os professores. Havia aqueles que liam, aqueles que apenas decifravam o código linguístico e aqueles que apenas silabavam. A partir desse diagnóstico inicial, a equipe gestora passou a priorizar a superação dessas dificuldades. Assim sendo, houve uma reunião entre a equipe gestora, que decidiu adotar um modelo de gestão compartilhada, envolvendo todos os educadores na busca da solução do problema. Para esse fim, a direção juntamente com a coordenação estabeleceu um momento de estudos com toda a equipe docente sobre gestão participativa e clima escolar. Foram feitas dinâmicas de autoconhecimento, autorresponsabilidade e responsabilidade compartilhada.

Após esse momento, toda a equipe docente foi convidada a participar da discussão sobre o problema encontrado, buscando alternativas de solução. Ao final desse encontro optou-se por uma estratégia de nivelamento dos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática. Decidiu-se “parar” os conteúdos do currículo formal por um mês e fazer uma revisão dos conteúdos básicos de Língua Portuguesa e Matemática para que os alunos pudessem melhorar seu desempenho e avançar nas disciplinas próprias do currículo do primeiro ano. Essa estratégia de nivelamento deu-se da seguinte forma: os professores foram agrupados em duas áreas de conhecimento: Linguagens e Códigos e Matemática. Todos os docentes da área de Linguagens e Códigos e Ciências Humanas ministrariam aulas de leitura, ortografia e produção escrita. Os demais ministrariam aulas de cálculo mental, operações fundamentais, situações-problema, raciocínio lógico-matemático, frações e demais conteúdos do ensino fundamental. Ao final de um mês foram aplicadas avaliações internas para diagnosticar a situação em que os alunos se encontravam. Constatadas as melhorias no desempenho dos alunos nessas disciplinas, a escola

se reuniu novamente e organizou o plano anual com o currículo normal da formação geral do ensino médio.

Esse primeiro semestre de funcionamento da EEEP Mário Alencar foi de muito trabalho para alinhar a equipe pedagógica com a nova filosofia de educação proposta pela Secretaria de Educação, o que representou um grande desafio para todos os educadores. Vale ressaltar que nesse período a gestão se empenhou para que a escola alcançasse credibilidade junto à comunidade local.

No final do ano letivo de 2008 a EEEP Mário Alencar participou pela primeira vez do SPAECE, e para surpresa geral destacou-se com uma boa proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, como revelam as figuras 3 e 4, a seguir, apresentando a evolução do desempenho nessas disciplinas no período 2008 a 2011.

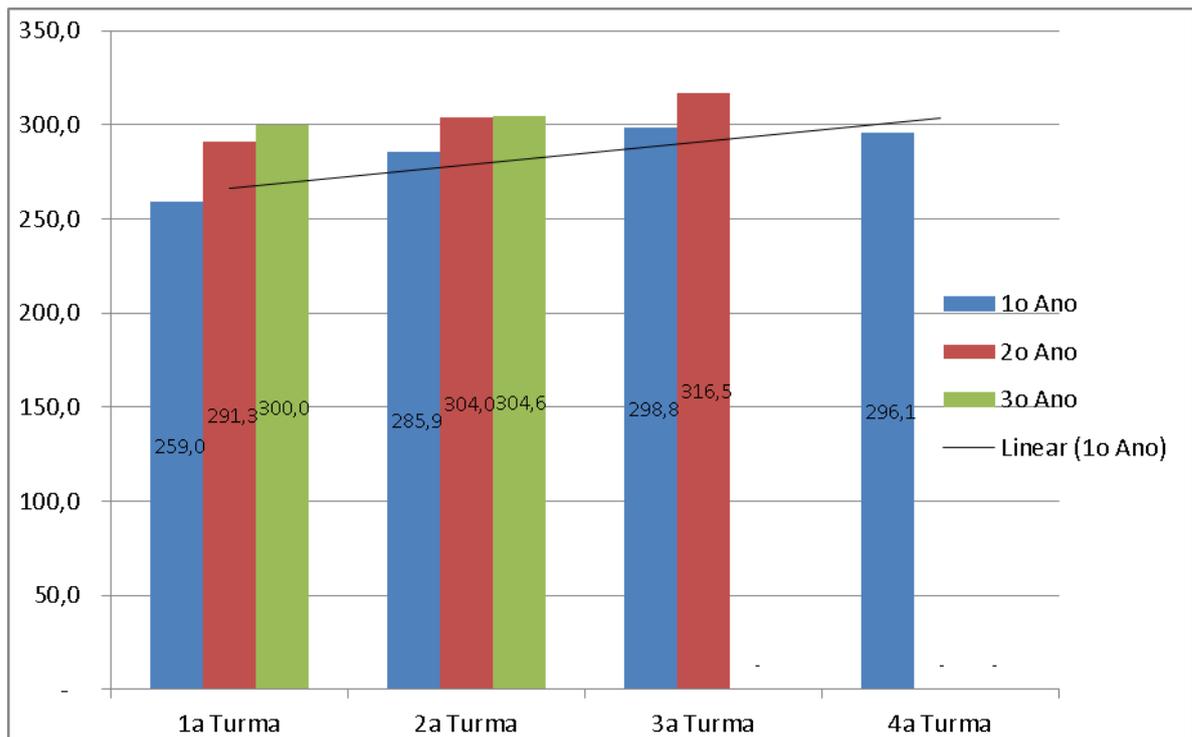


Figura 3 - Série histórica do desempenho em Língua Portuguesa no SPAECE no recorte 2008 a 2011. Fonte: Secretaria da Educação do Ceará.

Conforme as figuras 3 e 4 a linha de tendência central revela que a escola continuou evoluindo nos anos 2009, 2010 e 2011.

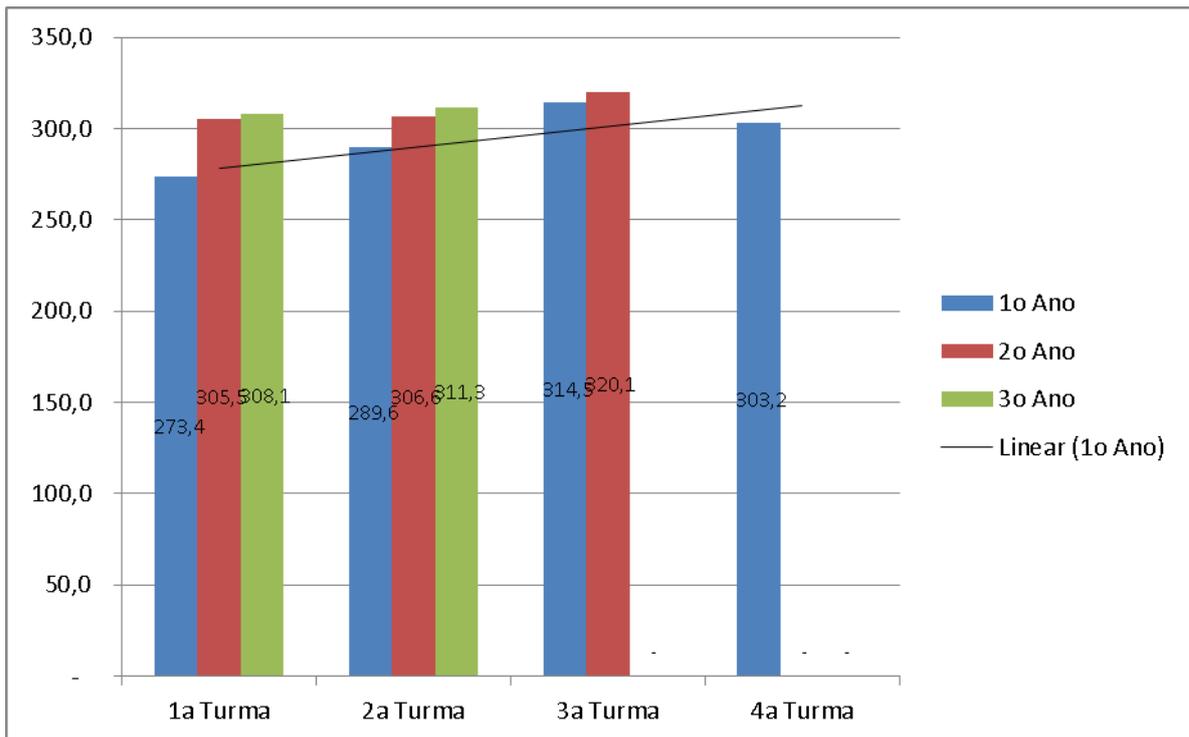


Figura 4- Série histórica do desempenho em Matemática no SPAECE no recorte 2008 a 2011  
 Fonte: Secretaria da Educação do Ceará.

Com a elevação dos índices de aprendizagem dos alunos, a escola ganhou uma nova feição. Antes desacreditada, agora passou a ser procurada pelos pais de alunos dos bairros adjacentes que gostariam de experimentar essa nova proposta.

Em decorrência da grande procura por vagas, a partir de 2009 foi adotada uma seleção para a realização da matrícula dos adolescentes. Essa seleção foi fundamentada na Portaria Nº 105/2009- GAB, de 27 de fevereiro de 2009. A matrícula passou a ser baseada em dois critérios, a saber: histórico escolar do 9º ano e proximidade da residência do aluno. Segundo a referida portaria, das vagas destinadas à composição das turmas de 1º ano do Ensino Médio das escolas profissionais, 20% destinam-se a estudantes oriundos da rede particular e 80% a alunos egressos do sistema público de ensino. Vale salientar que não se pode atribuir a elevação dos índices de aprendizagem ao processo de seleção implementado em 2009, uma vez que todas as escolas tiveram que adotar o mesmo processo, mas nem todas obtiveram êxito considerável. Ademais, a seleção não se constitui de uma prova de conhecimentos, mas apenas da observação do histórico de notas contidas nos boletins escolares entregues pelos alunos no ato da inscrição. Uma crítica que se faz a esse modo de seleção é que existem padrões diferenciados

para a atribuição de notas entre as escolas, e nem sempre essas notas correspondem ao percentual de conhecimento adquirido no ensino fundamental.

A verificação do perfil dos alunos na escola é efetuada a partir de uma análise de dados informados pelo aluno em uma ficha socioeconômica. Nessa ficha, além das respostas que os alunos dão às perguntas sobre seus hábitos de estudo e dificuldades encontradas, é solicitado que escrevam um pequeno texto de apresentação para ingresso na escola. Essa ficha não tem caráter classificatório, mas tem o objetivo de fornecer dados sobre o aluno ingressante.

Analisando esses dados, foi constatado que os mesmos apresentavam lacunas na aprendizagem de leitura e escrita, e, posteriormente observou-se que também apresentavam dificuldades nas aprendizagens das disciplinas básicas da formação geral, bem como nas disciplinas do eixo técnico. A queixa dos professores sobre as dificuldades apresentadas despertou a inquietação já latente sobre as deficiências na aprendizagem da Língua Portuguesa enquanto disciplina acadêmica e nas defasagens da leitura e da escrita. Além dessa seleção, a escola passou a fazer entrevistas, com a finalidade de identificar seus hábitos de estudo, gosto pela leitura, local para realização de tarefas escolares em casa e divisão de tempo entre o lazer e o estudo.

Durante a entrevista foram analisadas as fichas socioeconômicas preenchidas pelos próprios alunos, bem como o boletim de notas trazidas da escola de origem. De acordo com os entrevistadores, muitas vezes as respostas dadas pelos candidatos encontravam-se em desacordo com as respostas escritas no questionário socioeconômico, e com as notas apresentadas nos boletins.

A questão da baixa proficiência dos alunos é uma constante a cada ano. Desde 2008, a escola repete os procedimentos de nivelamento nas séries iniciais do ensino médio. Observa-se uma melhoria nas séries seguintes, mas algumas dificuldades são recorrentes, como leitura deficiente, baixa proficiência em produção textual, baixa compreensão dos textos lidos, inclusive dos enunciados das questões de provas nas avaliações internas.

Entretanto, observando-se os dados do SPAECE demonstrados nas figuras 5, 6 e 7, percebe-se um crescimento constante dos índices de participação nas provas, considerando-se que esse já revela um fator positivo. Vale salientar que essa

elevada participação é um fenômeno novo, já que a maioria das escolas apresenta altos índices de absenteísmo nessas avaliações.

A seguir, têm-se as figuras com os dados de participação dos alunos nas avaliações de larga escala do estado do Ceará, conforme relatado neste tópico.

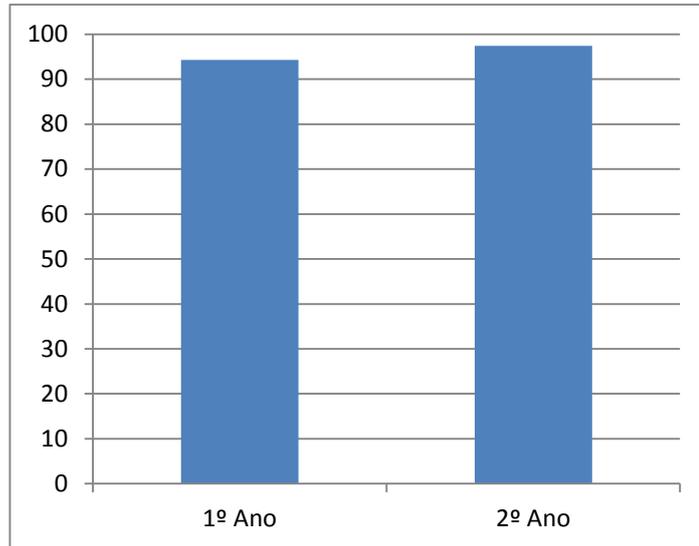


Figura 5 - Participação no SPAECE 2009 – EEEP Mário Alencar  
Fonte: SEDUC/CEARÁ.

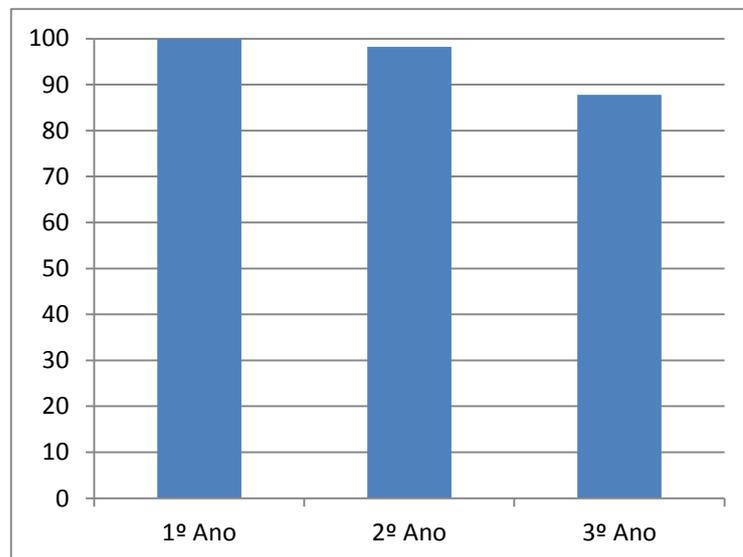


Figura 6 - Participação no SPAECE 2010 – EEEP Mário Alencar  
Fonte: SEDUC/CEARÁ.

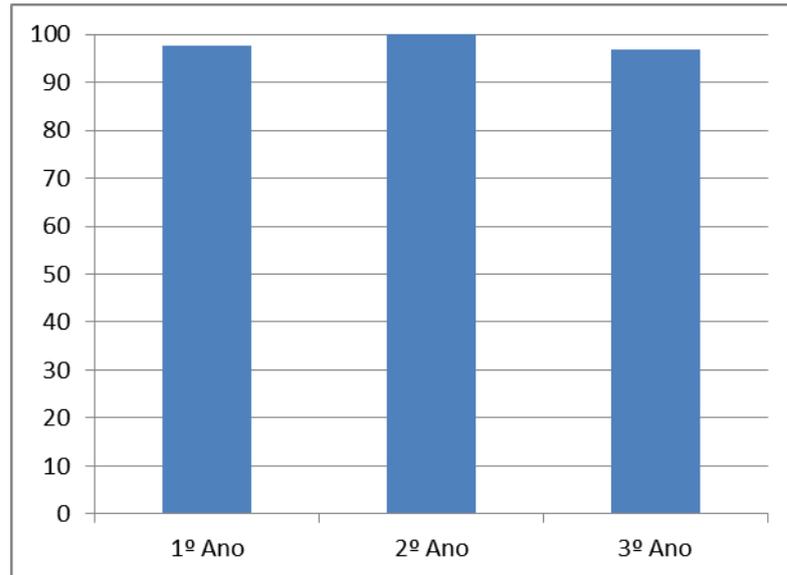


Figura 7 - Participação no SPAECE 2011 – EEEP Mário Alencar  
Fonte: SEDUC/CEARÁ.

Como fator de estímulo aos estudantes, a Secretaria de Educação do Ceará criou um sistema de premiação de computadores aos alunos que obtivessem 350 pontos ou mais no SPAECE. A EEEP Mário Alencar vem conseguindo a cada ano um maior número de estudantes premiados, conforme mostra a figura 8

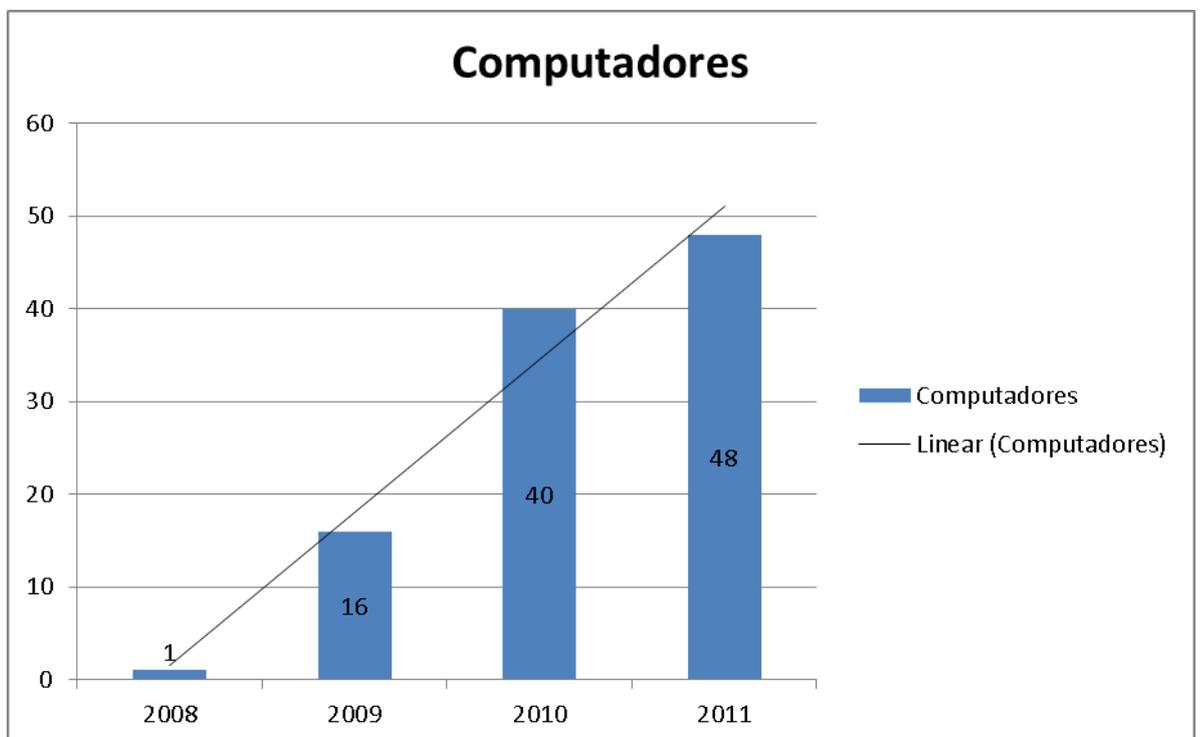


Figura 8 – Número de alunos premiados no SPAECE (Fonte: SEDUC/CEARÁ)  
Fonte: Seduc/Ce.

Acredita-se que essa premiação contribuiu para despertar nos alunos o interesse pelos estudos. Mas é necessário um trabalho intensivo do grupo gestor para que se preparem adequadamente para as provas e compareçam em massa no dia determinado.

Em 2009, quando foram divulgados os resultados de 2008, apenas uma aluna da EEEP Mário Alencar se destacou, ganhando um computador; em 2010, quando foram divulgados os resultados referentes ao ano 2009, 16 alunos ganharam computadores e a Escola conquistou o prêmio “Aprender pra valer”, que é uma bonificação do governo do Estado às escolas que conseguem crescer nos índices do SPAECE em relação ao ano anterior, no mínimo 7%. A EEEP Mário Alencar cresceu 8,5% e fez jus ao prêmio. No ano seguinte, em 2010, a escola conseguiu que 40 alunos se destacassem, ganhando 40 computadores. E em 2012, com os resultados referentes a 2011, os alunos foram premiados com 48 notebooks. Embora o crescimento de 2011 para 2012 não tenha sido muito significativo, a escola não decresceu. Continuaram melhorando os níveis de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, conforme dados da SEDUC- CE.

Sempre que os resultados do SPAECE são divulgados, a equipe gestora se reúne com o corpo docente para análise dos dados e são propostas novas intervenções. Todo o corpo docente participa com sugestões. São planejadas ações interventivas e postas em prática nos horários de intervalos do almoço, em grupos de estudo e aos sábados.

Até o final do ano de 2012 a escola conseguiu inserir cerca de 60% dos alunos egressos do terceiro ano dos diferentes cursos no mercado de trabalho, e aproximadamente 33% nos cursos superiores, incluindo universidades públicas e particulares.

A gestão se reúne toda semana para planejar as atividades e reavaliar as ações. Semanalmente também a equipe gestora se reúne com a equipe docente para discutir as dificuldades encontradas, ouvir os professores e contribuir para a solução dos problemas encontrados. Prima-se pelo estabelecimento de um clima organizacional de alto nível, relacionamentos efetivos e consistentes, comunicação adequada em tempo hábil e fortalecimento das relações interpessoais.

Os planejamentos dos professores são feitos por área de conhecimento e interdisciplinarmente, integrando os conhecimentos do eixo técnico com as

disciplinas da formação geral. Além do planejamento semanal, os docentes fazem relatórios a respeito das dificuldades encontradas na prática de transposição didática em sala de aula, em relação ao plano semanal anterior, a fim de que sejam imediatamente corrigidas as distorções e superadas as dificuldades.

A Escola tem apresentado bons resultados nas avaliações internas, com um excelente nível de aprovação e baixíssimo nível de reprovação e abandono, como mostra a figura 9, referente ao ano letivo 2011.

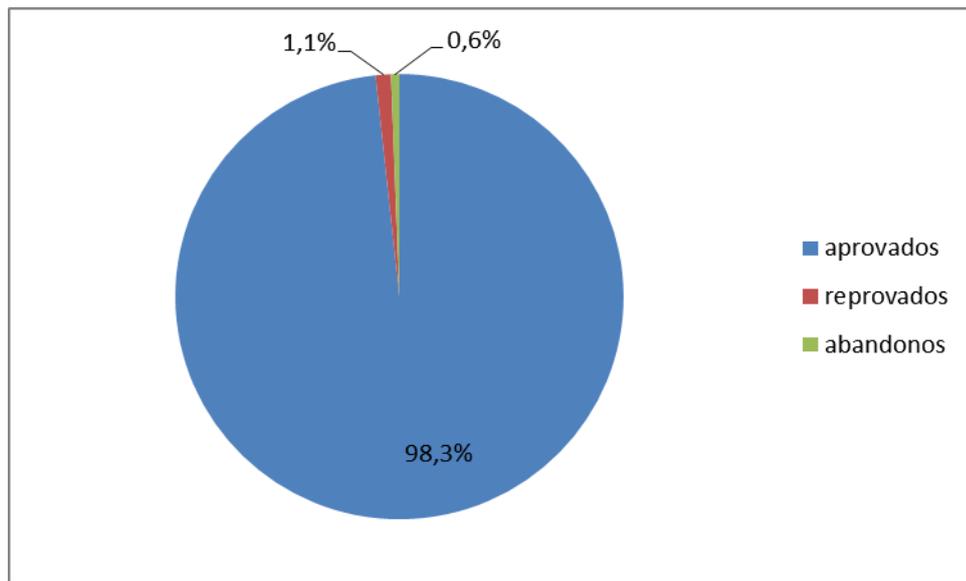


Figura 9 - Resultado das avaliações internas – Ano 2011- EEEP Mário Alencar  
Fonte: MEC/INEP, 2012.

Além do modelo de gestão adotado pela Escola, acredita-se que um fator contributivo foi também o Projeto Diretor de Turma, que será explicitado a seguir.

#### 1.4 Projetos implantados

A EEEP Mário Alencar, bem como as demais escolas profissionais do Ceará, participa de um projeto denominado Projeto Diretor de Turma, o qual se encontra assim delineado: cada turma tem um professor-diretor que acompanha o desenvolvimento acadêmico e afetivo dos alunos. Há reuniões bimestrais por sala com os professores diretores de turma da respectiva sala e com todos os

professores que lecionam na turma em análise. São convidados também dois pais representantes por sala e dois alunos. Nessas reuniões são traçados os perfis das turmas, o desempenho dos alunos e são ouvidas as opiniões dos pais e dos estudantes.

Além desse projeto, a EEEP Mário Alencar criou outros, como: Formação de Pais, Sala-empresa, Projeto de Assessoria Familiar e Espiritual (ASSESP), projeto Paz e Vida, com foco na criação e manutenção de uma cultura de paz e na preservação do meio ambiente.

O Projeto Formação de Pais é destinado aos pais de alunos do primeiro ano e tem como objetivo melhorar o relacionamento entre pais e filhos e orientá-los sobre como ajudar os estudantes no desenvolvimento acadêmico e profissional. O Projeto ASSESP tem a finalidade de cuidar das pessoas da escola como um todo: pais, alunos, professores e funcionários. É liderado pela diretora geral, com o envolvimento de toda a equipe gestora. O objetivo desse projeto é uma escuta atenta dos problemas pessoais e possíveis aconselhamentos. O Projeto Paz e Vida é coordenado por um grupo de oito alunos do primeiro ano, com mandato de dois anos, quando são eleitos novos alunos para compor a nova coordenação do projeto. Esse projeto tem um desenvolvimento continuado de ações: os alunos se encontram sempre às quintas-feiras, no horário de 13:00hs às 13:30hs, com seção aberta a todos os alunos que quiserem participar. São trazidas reflexões sobre violência, não violência, amor, solidariedade e outras questões pertinentes à paz e ao desenvolvimento sustentável. São apresentadas esquetes teatrais pelos alunos, grupos musicais, vídeos, conforme o tema em destaque.

O modelo de gestão aqui descrito foi documentado no Projeto Político Pedagógico, a partir de um grupo de estudos e trabalhos criado pelo Grupo Gestor, envolvendo todos os professores durante a semana pedagógica de 2009, com a participação também de um funcionário da escola e de dois pais. Acredita-se que esse Projeto Político Pedagógico contempla a filosofia de gestão adotada pela escola Alfa, visando a um trabalho educativo integrado com a família e em sintonia com as necessidades da comunidade escolar. A cada ano há uma revisão do projeto e é criado um plano de ação conforme as novas demandas. A seguir será descrito o desenho do referido PPP.

## 1.5 Projeto Político Pedagógico (PPP) da EEEP Mário Alencar

O Projeto Político Pedagógico da EEEP Mário Alencar contempla os seguintes eixos e fatores de sucesso: ensino e aprendizagem, clima escolar, relação família-escola, gestão de pessoas, gestão de processos, infraestrutura e resultados.

O PPP se relaciona com a TESE entrelaçando pontos comuns e princípios defendidos pela TESE, como: foco na formação do jovem como um ser social e produtivo, ênfase na prática, pedagogia da presença, educação pelo trabalho e para o trabalho.

Segundo MAGALHÃES (2004)

A missão primordial de uma escola é ensinar, ou seja, produzir e transmitir conhecimento ao estudante de modo a prepará-lo para a vida nos contextos produtivo e pessoal. Na dimensão produtiva, essa formação deverá levá-lo a ser um jovem autônomo e competente, e na dimensão pessoal, um jovem solidário (MAGALHÃES, 2006, p. 3).

Em relação ao ensino e aprendizagem – o PPP se refere à proteção do tempo de aprendizagem, currículo articulado e organizado, práticas efetivas dentro de sala de aula, estratégias de ensino diferenciadas, trabalhos acadêmicos frequentes e consistentes, disponibilidade e utilização de recursos didático-pedagógicos e avaliação contínua do rendimento dos alunos.

A proteção do tempo de aprendizagem visa à garantia do tempo mínimo previsto em lei e do cumprimento da carga horária destinada a cada disciplina escolar. O currículo na proposta de Educação Integrada à Educação Profissional precisa estar articulado ao eixo técnico de cada curso. Neste sentido, os conteúdos se integram de forma a contribuir para a formação específica do jovem no curso por ele escolhido. Para isso é necessário que haja um planejamento integrado, com a garantia de metodologias diferenciadas que alcancem os diversos ritmos de aprendizagem dos alunos. Os trabalhos escolares, entendidos como deveres de casa, são exercícios de cunho cognitivo, que os alunos desenvolvem não apenas no ambiente domiciliar, mas em outros momentos de atividades extraescolares, como visitas técnicas, entrevistas dirigidas, relatórios de aulas de campo, visando à efetiva aprendizagem dos conteúdos ministrados em sala de aula.

A avaliação é uma prática contínua da escola, desenvolvida sob diversas modalidades, como provas escritas abertas ou fechadas, seminários, apresentação de mostras científicas e culturais e de atividades práticas em laboratório. A prática deve estar intimamente relacionada à teoria e nunca dissociada dela. Conforme o PPP da Escola, as atividades práticas se manifestam em todos os momentos da docência, seja na conduta do aluno, no manuseio do material didático ou nas relações interpessoais. Esse pressuposto visa à superação da dicotomia entre conhecimento geral e específico, entre ciência e técnica.

Sobre o clima escolar, o PPP propõe o estabelecimento de altos padrões de ensino, altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos, comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade, presença efetiva do diretor, ambiente escolar bem organizado e agradável, normas e regulamentos discutidos coletivamente.

O clima escolar, como foi descrito acima, é de fundamental importância para o sucesso da aprendizagem. Entretanto, podem surgir conflitos interpessoais ou entre grupos, uma vez que a instituição é formada de seres pensantes, diferentes entre si e que atuam no mesmo espaço físico. Por esse motivo, o papel do gestor é indispensável, não apenas como mediador de conflitos, mas principalmente, como facilitador dos diálogos, promovendo a interação entre os grupos de pessoas e prevenindo possíveis conflitos que possam interferir no clima escolar e no sucesso do trabalho pedagógico.

A disciplina também é fator preponderante na organização do ambiente pedagógico. Nesse contexto, o clima escolar se refere também à utilização de uma comunicação saudável e harmoniosa entre professores, alunos, gestores e funcionários, reuniões frequentes e rotina escolar organizada sem grandes mudanças.

Um clima institucional adequado permite a concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos práticos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados.

Sobre a relação família-escola o PPP propõe apoio material da comunidade, participação na gestão da escola, comunicação frequente entre corpo docente e pais e envolvimento dos responsáveis na gestão da escola. Esse fator significa que os pais são os principais parceiros da escola na relação ensino aprendizagem. Tudo o

que é vivenciado na escola precisa ser compartilhado com a comunidade. Além disso, a escola busca fomentar uma cultura de frequência de pais para participação em momentos especiais, como Encontros de Pais e Filhos, Dia da Família na Escola, Dia de Ações de Graças e Projeto Formação de Pais.

A respeito da gestão de pessoas (gestão do pessoal docente e não docente, formação e desenvolvimento, compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola), o PPP se preocupa com a formação continuada de professores e funcionários, propondo encontros regulares de estudo e reflexão, desenvolvimento de ações de melhoria do clima escolar e a adoção de uma articulação permanente entre os segmentos da escola.

Sobre a gestão de processos o PPP defende a existência de Conselho/Colegiado Escolar atuante, utilização e controle dos recursos financeiros, planejamento das ações, com objetivos claros referentes ao sucesso dos alunos. Esse fator é muito significativo, pois a escola prescinde da atuação dos colegiados para prosseguir de forma eficiente e eficaz. Para que se tenha uma escola efetivamente democrática faz-se necessária uma participação atuante dos organismos colegiados, como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, a Comunidade de Pais e a Congregação de Professores.

O PPP trata também a respeito da infraestrutura, ou seja, propõe que a escola mantenha instalações adequadas ao bom funcionamento e à garantia dos padrões de excelência. Compreende-se que esse fator não depende exclusivamente da gestão da escola, mas tem relação direta com o órgão mantenedor, no caso a Secretaria de Educação. Porém, é papel da gestão escolar garantir a manutenção das instalações do estabelecimento, sempre atenta às necessidades básicas da estrutura e manutenção dos equipamentos pedagógicos.

Os resultados merecem destaque no PPP, abrangendo tanto o desempenho acadêmico dos alunos, como os dados relativos à aprovação em concursos e vestibulares, bem como a inserção dos egressos no mercado de trabalho. Esse fator é mediado pela prática continuada de avaliação, tanto do desempenho dos alunos como do trabalho docente.

Por ocasião de uma revisão do PPP promovida em 2011, foram propostas ações para melhoria nos resultados das avaliações externas, como SPAECE e

ENEM. Além do SPAECE<sup>5</sup>, que é uma avaliação do Estado do Ceará, a escola participa de uma avaliação dos cursos técnicos que tem como denominação Exame de Proficiência Técnica (EXAT), que avalia a qualidade da educação profissional de cada curso. Essa é uma avaliação externa, também aplicada pela Secretaria de Educação, sem caráter de premiar ou punir; mas apenas para medir os níveis de proficiência técnica dos cursos. Essa nova modalidade de avaliação externa ainda está em fase de implantação e, por enquanto, apenas os cursos de Enfermagem, Informática e Segurança do Trabalho são avaliados por esse exame.

Sobre o Eixo Profissional o PPP apresenta os seguintes pontos: articulação com a formação geral do educando, a identidade dos perfis profissionais de conclusão de curso, atualização permanente dos cursos e currículos, educação pelo trabalho e para o trabalho, liderança profissional, projeto de vida, protagonismo docente e protagonismo juvenil, objetivos e visão educacional compartilhada e ambiente de aprendizado.

O PPP propõe a articulação com a formação geral do educando, preocupando-se com a integração entre a formação científica, cultural e técnica. Trata-se da integralidade entre o eixo técnico e as disciplinas da formação geral. Preocupa-se também com o perfil profissional do jovem, formando valores éticos, estéticos, desenvolvimento de competências para a laboralidade, interdisciplinaridade e contextualização.

Quanto à identidade dos perfis profissionais de conclusão de curso, o PPP considera que esse fator é de fundamental importância porque propõe a avaliação dos perfis de egressos. Esse fator exige um constante monitoramento das atividades realizadas no contexto do ensino técnico, a fim de que os egressos do ensino médio integrado à educação profissional possam ser inseridos com sucesso no mercado de trabalho. A atualização permanente dos cursos e currículos deve atender às demandas do mercado e às exigências profissionais. O PPP propõe que todo o trabalho pedagógico deve apresentar objetivos claros, compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola, trabalho em equipe, incentivo positivo e monitoramento do progresso; altas expectativas em relação à capacidade

---

<sup>5</sup> Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

de realização de todos os agentes envolvidos, inclusive da participação dos pais no sucesso dos alunos.

O PPP da escola contempla, em articulação com a TESE, os quatro pilares da educação nacional, citados no documento “Educação: um tesouro a descobrir,” sob a coordenação de Jacques Delors, quais sejam: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

Embora o PPP tenha sido criado na própria instituição, o documento norteador foi a TESE e o modelo de Plano de Ação adotado nas escolas de Pernambuco. Aos poucos se foi sentindo a necessidade de fazer adaptações à realidade cearense. Muito já se avançou com relação a esse fato. Tome-se como exemplo de mudança a TESE, que até 2012 era disciplina obrigatória no currículo das escolas profissionais, assim como em Pernambuco. As Novas Diretrizes da SEDUC para 2013 substituiu a disciplina citada por outra, denominada Projeto de Vida.

No Ensino Médio integrado à educação profissional na EEEP Mário Alencar, o currículo ancora-se nos seguintes princípios pedagógicos: identidade, diversidade e autonomia, interdisciplinaridade e contextualização. Os alunos devem estabelecer uma relação proveitosa e agradável com o conhecimento teórico em articulação com a prática, e o domínio da leitura e da escrita se faz necessário em todos esses momentos, que não acontecem isoladamente, mas de forma imbricada durante todas as aprendizagens.

Nesse contexto, o PPP é, portanto, o documento norteador e balizador das ações pedagógicas na EEEP Mário Alencar, contemplando os três pilares citados, a saber: gestão participativa, eficácia escolar (favorecimento à motivação e ao comprometimento dos professores e funcionários) e manutenção de um clima organizacional favorável.

Esses pilares são o foco primordial da gestão na EEEP Mário Alencar com o intuito de tornar possível aos estudantes concluintes do Ensino Médio a aquisição das habilidades necessárias para fazer suas escolhas, prosseguindo os estudos nos cursos de nível técnico ou superior, além de contar com possibilidades de inserção no mercado de trabalho.

Ao final dessa pesquisa espera-se que o modelo de gestão descrito possa indicar relações com os resultados apresentados e assim sendo, venha a contribuir

para que outros gestores se apropriem das experiências exitosas, ampliando seus conhecimentos e melhorando ainda mais seu desempenho no exercício da gestão escolar.

Esse capítulo apresentou uma descrição da escola campo de estudo e o caso de gestão, que trata de um modelo fundamentado em fatores de eficácia escolar, elegendo como eixo os três pilares já relacionados. Nesse aspecto, inclui-se o grau de satisfação de professores, alunos e pais.

Para desenvolvimento da pesquisa foi de fundamental importância uma leitura bibliográfica de autores que trabalham com os fatores que incidem direta ou indiretamente sobre o sucesso das escolas. O capítulo II apresenta o referencial teórico utilizado nesse estudo.

## 2. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ESCOLA ESTUDADA

Conforme já destacado, o objetivo deste estudo é investigar de que forma o modelo de gestão adotado pela EEEP Mário Alencar contribuiu para a melhoria da proficiência dos alunos nos testes do SPAECE entre os anos 2009 e 2011. Para tanto, faz-se necessária a análise de alguns fatores que contribuem para a eficácia escolar, a partir da contribuição de autores que já estudaram sobre o assunto. Este capítulo, portanto, tem por finalidade apresentar um referencial teórico fundamentado em uma bibliografia específica sobre práticas de gestão que merecem destaque na organização de uma escola de sucesso.

A adoção dessa abordagem levou em consideração a afinidade que essas teorias apresentam com o presente caso de gestão. Considerou-se que se trata de um relato de sucesso de uma escola situada em um ambiente de elevada vulnerabilidade social, ou seja, altos índices de violência juvenil e infantojuvenil, e baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O modelo de gestão adotado pela escola em análise baseou-se em três pilares básicos, como já foi enfatizado no primeiro capítulo, quais sejam: gestão participativa, favorecimento à motivação e ao comprometimento dos professores e funcionários; e manutenção de um clima escolar favorável às aprendizagens dos alunos.

Todos os temas analisados nesse capítulo têm a intenção de relacionar-se com o caso de gestão dessa pesquisa, que trata de um recorte histórico entre os anos 2008 e 2011, época em que a referida instituição recém-fundada alcançou elevados índices de crescimento nos testes de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, aplicados pela Secretaria de Educação do Ceará. Busca-se identificar na fala dos autores referenciados alguns enfoques que possam justificar ou não o sucesso obtido pela escola em estudo.

A abordagem adotada procura tratar das questões defendidas pelos autores sobre a gestão escolar com foco na aprendizagem dos alunos, de uma forma desapassionada, isto é, buscando uma neutralidade na apresentação das ideias, um olhar mais distanciado da realidade, em contraposição ao olhar maternal do diretor que se encontra inserido no contexto escolar. Essa justificativa se faz necessária pelo fato de que a pesquisadora, sendo a principal gestora da escola em estudo,

encontra-se imersa em uma relação que dificulta um olhar mais distanciado para as questões que envolvem a gestão da escola e os processos pedagógicos que se desenvolvem internamente. É necessário para esse fim, um exercício intelectual, no sentido de se buscar essa neutralidade necessária para a análise do objeto em questão. Assim sendo, procurou-se abordar as ideias dos autores que defendem competências e habilidades dos gestores eficazes.

O capítulo também apresenta as informações que foram coletadas na pesquisa de campo realizada, além de informações obtidas pela autora em pesquisa documental e também na sua vivência profissional como gestora da escola.

## **2.1. Considerações introdutórias sobre os fatores de eficácia escolar**

No Brasil, foi só a partir dos anos 1990, que se iniciaram as reformas de larga escala, com políticas de avaliação para conhecer o desempenho acadêmico dos alunos das escolas públicas brasileiras. Os primeiros estudos sobre indicadores educacionais no Brasil, feito pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa – INEP agrupam os indicadores em seis classes, a saber: contexto sócio demográfico, condições de oferta, acesso e participação, eficiência e rendimento escolar, desempenho escolar e financiamento e gasto em educação.

Esses indicadores dizem respeito ao mapeamento geográfico educacional feito pelo INEP que leva em consideração esses fatores como impactantes no desempenho acadêmico dos alunos. Logicamente, esses aspectos dizem respeito às políticas educacionais e são fatores que fogem ao controle do gestor.

Entretanto, se cada educador entender que o desempenho de sua escola deve-se somente aos fatores externos, como situação socioeconômica dos alunos, localização da escola em áreas de risco, falta de recursos para a manutenção das escolas, difícil acesso, violência no entorno, e outros fatores externos, desaparece a necessidade de se fazer algo para melhorar a qualidade da educação.

Os fatores de eficácia escolar dizem respeito ao modelo de gestão adotado para a obtenção de melhoria na qualidade da educação e no desempenho dos alunos, e isso implica no enfrentamento das vicissitudes que venham a existir.

As reformas educacionais de larga escala vieram como uma onda de mudanças e varreram o mundo, chegando ao Brasil nos anos 90. Essas reformas trouxeram consigo a ideia da responsabilização, que não isenta os gestores da responsabilidade pelos resultados acadêmicos dos alunos, independente dos fatores externos que rondam a escola.

Assim sendo, a eficácia de uma escola é medida pelo seu grau de superação dos obstáculos e alcance dos resultados desejados pela comunidade. Os autores aqui citados não esboçam uma opinião única sobre quais sejam esses fatores. Entretanto, todos concordam que a atuação do gestor faz muita diferença entre escolas eficazes e não eficazes.

Entre esses fatores estudados, considera-se importante destacar alguns que se entendem serem indispensáveis em uma gestão que pretende ser eficaz. Destaca-se a gestão democrática participativa, na concepção defendida por Lück (2009), tendo em vista a mudança cultural que ora se opera na visão de administração da escola, e deve ser entendida como um instrumento de equalização das oportunidades e no compartilhamento das decisões a serem tomadas para solução dos problemas. O segundo fator seria a gestão da aprendizagem, baseada em resultados, não apenas os resultados de desempenho escolar, mas também incluindo as questões ligadas à ética, à moral e à cidadania. O terceiro fator refere-se ao clima escolar organizado, com o estabelecimento de parcerias internas e externas, com boas relações interpessoais. Um planejamento articulado é considerado outro fator de grande relevância para a gestão de uma escola eficaz. Não obstante os avanços conquistados e os prognósticos que podem ser identificados no processo de construção de um novo modelo de gestão da escola pública, ainda são grandes os desafios que se colocam à consecução de seus objetivos.

A escola não pode educar sozinha. Necessita da parceria com as famílias dos alunos; portanto, o fator relação escola / família é de grande importância para o sucesso escolar; bem como a gestão de processos de participação da comunidade como um todo. O gerenciamento dos colegiados escolares, como grêmios estudantis organizado, conselho escolar, conselho de pais e de professores, pode contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos. Não se pode esquecer a formação continuada dos professores em serviço, com reuniões semanais para leitura,

discussões, troca de experiências, com uma boa coordenação e acompanhamento pedagógico.

É importante ressaltar também a dimensão da escola como um espaço de aprendizagem no real sentido da palavra. A escola deve “respirar” aprendizagem. Quer seja em espaços destinados para diálogos entre os docentes, ou no planejamento escolar, nos momentos de leitura e reflexão, na análise dos resultados das avaliações tanto internas quanto externas, ou nos momentos específicos de formação continuada. A escola também é um espaço de aprendizagem na sala de aula por excelência, na troca de saberes entre professor/aluno/professor, nas práticas de laboratório ou nos trabalhos em grupo. Enfim, o espírito de equipe deve presidir as práticas em uma comunidade de aprendizagem. O estabelecimento de parcerias, a delegação planejada, tudo deve acontecer tendo como foco a aprendizagem. Assim sendo, desde o porteiro até os cozinheiros todos são educadores aprendizes.

Finalmente, para funcionar bem, a escola precisa de espaços alegres, agradáveis, com boa iluminação, ventilação agradável ou climatização, além de equipamentos necessários a uma boa aprendizagem, como os laboratórios de Ciências, Matemática, Informática, Biblioteca e outros ambientes que se fizerem necessários conforme a oferta de vagas e cursos que a escola oferecer.

O bloco a seguir trata das questões conceituais que envolvem o tema “Gestão Democrática Participativa”, tendo como sequência o conjunto de fatores que já foi comentado nesta seção introdutória. Será abordada a gestão democrática participativa como ferramenta de melhoria da qualidade da educação, dentro de um novo modelo gerencial, os conceitos de administração do ponto de vista da ciência administrativa, sociológica e da psicologia social, a escola como um espaço de aprendizagem e finalmente, será apresentada uma tessitura entre as abordagens feitas por Lück (2000, 2011), Mintzberg (2010), e Senge (2008).

## **2.2 Gestão Democrática Participativa**

Para Modolo (2007) a ideia de gestão democrática participativa na escola se evidencia a partir da Constituição Federal de 1988 e ganha corpo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de número 9.394/96, como um dos princípios da educação Nacional no Art. 3, inciso VIII que propõe “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Com base nesse princípio de Gestão Democrática Participativa, cabe à escola, conforme versa a LDB em seu artigo 12, “elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Esse novo modelo se opõe ao conceito tradicional de administração escolar que se dava de forma verticalizada e linear, conforme entendimento da autora. A visão da escola como um organismo vivo, que se relaciona com o contexto externo, com a comunidade e seus processos sociológicos e culturais, confere à gestão uma nova feição de gerenciamento das relações de ensino e aprendizagem.

Segundo Lück:

O processo de democratização da educação, iniciado na década de 80, acarretou uma mudança significativa na concepção de escola e de sua gestão. Por sua vez, isso fez com que, nos últimos anos, assistíssemos à transição de um modelo estático de escola para um paradigma dinâmico (LÜCK, 2000, p. 11-12).

Assim sendo, percebe-se que o próprio termo gestão está imbuído de uma semântica que indica um movimento não linear, uma dinamicidade que se contrapõe aos modelos gerenciais estáticos da escola dos anos que antecederam a redemocratização do país.

Isso se deve às transformações pelas quais a sociedade vem passando em todo o mundo, em um contexto de globalização da economia, e na forma como se estruturam as novas políticas administrativas dos países em desenvolvimento.

Para Drabach, e Mousque, esse novo conceito de Administração pretende:

alargar o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (DRABACH e MOUSQUE, 2009, p.263).

Esse alargamento defendido pelas autoras propõe um reconhecimento por parte da sociedade civil e política da verdadeira função da escola e do sentimento de

pertença da comunidade como seus legítimos donos. Segundo Lück (2011) essa nova ideia de gestão não aparece dissociada das demais ideias que comportam a dimensão da educação em uma sociedade em transformação, significando uma quebra dos paradigmas tradicionais no que tange à prática de educação para a cidadania no mundo atual.

Pode-se assim concluir que, para que haja uma mudança no modelo de gestão da escola é necessário em primeiro lugar um entendimento e uma conscientização coletiva do significado de uma gestão realmente democrática participativa, das demandas desse novo modelo de gestão, e das necessidades e desejos expressos pela comunidade escolar. Essa mudança não é fácil, porque significa uma transformação no pensamento pedagógico e administrativo que povoa o imaginário docente e discente; uma mudança de cultura. Se assim não for, a gestão participativa limitar-se-á à criação de conselhos escolares que continuarão atuando de forma incipiente, cuja função deliberativa fica atrofiada, reduzida à mera conferência das prestações de contas e da aplicação dos recursos financeiros da escola. Entende-se que a gestão participativa é a base para toda a dinâmica de trabalho de uma escola que pretende ser eficaz. Por esse motivo essa abordagem sobre gestão participativa merece lugar de destaque neste bloco e aparece em primeiro lugar no conjunto de abordagens sobre eficácia escolar.

Na EEEP Mário Alencar a gestão participativa se faz em vários momentos através de ações diversas. Uma dessas ações consiste nas reuniões semanais com os professores, as quais acontecem em todas as sextas-feiras, desde 2008. Nessas reuniões os professores falam sobre suas dificuldades mais gerais enfrentadas durante a semana e os relatos de sucesso também são compartilhados. Em algumas dessas ocasiões são discutidas as estratégias de como melhorar o desempenho acadêmico dos alunos no ENEM e SPAECE.

Além dessas reuniões semanais, há uma reunião a cada dois meses, entre uma e outra avaliação bimestral, que é denominada de Reunião Intercalar. Essas reuniões são feitas por turma, contemplando duas em cada dia, da seguinte forma: reúnem-se os professores que lecionam naquela sala, o professor responsável pela referida turma e são convidados dois pais e dois alunos.

No primeiro momento da reunião é apresentada a caracterização geral da turma, como: quantos alunos estão matriculados e frequentando, quantos meninos e

quantas meninas, qual o percentual de baixa renda, de filhos de pais separados e se há repetentes. Depois é concedida a fala aos pais, que expressam suas visões pessoais, satisfações ou insatisfações sobre a turma e a escola; a seguir, é facultada a palavra aos alunos, que, geralmente fazem colocações muito interessantes a respeito da turma, falam sobre as dificuldades de aprendizagem e dão sugestões para manter a disciplina. Encerrado esse primeiro momento, os pais e alunos são convidados a se retirar e então cada aluno é citado por cada professor de todas as disciplinas, enfatizando as dificuldades de aprendizagem e inadequação nos perfis profissionais.

Tudo o que se passa nessas reuniões é registrado em ata e a coordenadora pedagógica tem um tempo para analisar esses apontamentos e, posteriormente, discutir as devidas intervenções com os professores do eixo técnico ou da formação geral. Vale salientar que esse tempo do qual ela dispõe não é longo. As ações precisam acontecer em tempo hábil; portanto, são quase imediatas.

Outra ação desenvolvida pela escola com vistas a efetivar uma Gestão Participativa, são as reuniões mensais de pais, por série e, às vezes, por turma. Nessas reuniões são apresentados os sucessos alcançados pela escola e também as dificuldades enfrentadas. Sempre há um acolhimento com uma mensagem de motivação e encorajamento e frequentemente são feitas palestras sobre assuntos relacionados à família e aos conflitos da adolescência. São fornecidas orientações sobre como os pais devem conduzir esses conflitos, além de discussões a respeito de assuntos da atualidade, como violência doméstica, drogas, gravidez precoce, autorresponsabilidade, administração financeira no lar, entre outros. A gestão da EEEP Mário Alencar chama esses encontros de Formação de Pais.

Para efeito de obtenção de dados para essa pesquisa, foi aplicado um questionário aos pais, sendo cinco por turma, configurando uma amostra de 45 respondentes, o que representa 13% do total de pais/responsáveis da escola. Foi utilizada uma escala de valores de 1 a 5, para que os respondentes manifestassem seu grau de concordância ou satisfação em relação ao item perguntado. O questionário versava sobre os seguintes aspectos: gestão participativa, relação família-escola, ambiente escolar, projeto político pedagógico e diretor de turma, currículo escolar e atitudes e valores.

Antes de ser aplicado o questionário aos pais, as perguntas foram devidamente esclarecidas, a importância da fidelidade nas respostas foi enfatizada e foi explicado o significado de gestão participativa na escola. Isso foi feito com a finalidade de evitar dúvidas no entendimento das perguntas e respostas que não correspondessem ao que eles de fato pretendiam expressar. O quesito gestão participativa foi subdividido em seis perguntas sobre os seguintes aspectos: participação de pais nas decisões da gestão, compromisso da gestão com a aprendizagem dos alunos, relações interpessoais, participação dos pais nas reuniões do colegiado, eleições de conselhos escolares e informações da escola aos pais em tempo hábil.

Como se pode visualizar na tabela nº 2, o questionário apresentou o resultado a seguir:

**Tabela 2 – Dados referentes ao questionário aplicado aos pais / responsáveis**

1.Gestão participativa										
Aspectos analisados	1		2		3		4		5	
	DB <sup>6</sup>	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Existem reuniões de participação da comunidade de pais para tomada de decisões, com debates e discussões sobre as possibilidades de que a escola dispõe para desenvolver o trabalho pedagógico?					1	2,2	6	13,3	38	84,4
A gestão mantém compromisso com a aprendizagem dos alunos, acompanhando o rendimento escolar e promovendo ações corretivas das aprendizagens insatisfatórias?					2	4,4	7	15,5	36	80
Os professores, pais, gestão e funcionários vivenciam um convívio harmonioso e democrático dentro							2	4,4	43	95,5

<sup>6</sup> Dados Brutos, ou seja, número de respondentes.

da escola, ?										
Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado?							1	2,2	44	97,7
Os pais são convidados a participar de eleições de Conselhos escolares							1	2,2	44	97,7
Os pais são informados em tempo hábil de reuniões pedagógicas e administrativas?							1	2,2	44	97,7
Somatório de respostas = 270				3	1,	18	6,6	249	92	

Fonte: elaboração própria.

Na pergunta número 1, sobre a participação da comunidade de pais para tomada de decisões, com debates e discussões sobre as possibilidades de que a escola dispõe para desenvolver o trabalho pedagógico, 84% dos respondentes atribuíram nota 5 e apenas 13% atribuíram nota 4. A leitura que se pode fazer desses dados é que a maioria dos pais se sente participante da gestão da escola.

No quesito de número 2, que analisa o grau de satisfação dos responsáveis em relação ao compromisso da gestão com a aprendizagem dos alunos, 80% atribuíram nota 5 e apenas 15,5 atribuíram nota 4. A pergunta número 3 procura identificar se os pais percebem na gestão como um todo, um clima de afetividade e harmonia. As respostas demonstram que 95,5 % atribuiu nota 5 para esse quesito. Nesse aspecto eles foram praticamente unânimes em atribuir a nota máxima.

O mesmo resultado foi observado para as perguntas de número 4, 5 e 6, todas versando sobre a participação dos pais na formação e atuação do Conselho Escolar e participação nas reuniões administrativas e pedagógicas. Para as três perguntas, 97,7% dos pais atribuíram nota 5. No final foi feito um somatório das respostas, sendo que a média de respostas com nota 5 foi de 92%. Dessa forma, a leitura da tabela pode indicar um elevado grau de participação dos pais na EEEP Mário Alencar, o que se pode atribuir a uma gestão participativa.

O Conselho Escolar se reúne uma vez por mês para tratar mais de assuntos administrativos e financeiros do que da parte pedagógica, mas a gestão pedagógica é colocada em voga sempre que necessário. Nessas reuniões são definidas as prioridades para uso dos recursos destinados à escola, que, em suma, não atendem todas as necessidades materiais. Apesar da garantia dada pelo projeto do governo de que haveria recursos suficientes para o funcionamento das escolas profissionais, a EEEP Mário Alencar ainda sofre com os poucos recursos que são destinados à compra de material de consumo e com a quase total ausência de equipamentos importantes, como projetores, aparelho de fax, caixas de som, microfones, televisores e outros.

A escola também elege bienalmente o grêmio escolar, o qual é formado por alunos dos primeiros e segundos anos. A cada bimestre há uma reunião com o grupo gestor, para que eles também exponham suas satisfações, insatisfações e sugestões na condução da gestão da escola. Isso não inviabiliza, entretanto, a participação extraordinária de alunos que não participam do grêmio, como os líderes e vice-líderes, para tomada de decisões importantes sobre questões disciplinares e de aprendizagem.

Cita-se como exemplo dessas reuniões, uma que foi realizada no dia 20 de maio do ano em curso, na sala da coordenação, com representantes da turma do 3º ano do curso de Redes em Computadores, onde muitos alunos foram flagrados pelo professor de Biologia, praticando “cola” na prova. Compareceram à reunião cinco alunos considerados responsáveis e participantes. Os alunos aqui serão representados pelas letras A, B, C, D, e E.

A coordenadora perguntou para eles por que motivo grande parte da turma estava “colando” na prova de Biologia. Depois de alguns minutos de silêncio, a aluna C falou: “Professora, a gente reconhece que não deveria ter feito isso. Mas não é porque a gente seja relapsa não, é porque é muita coisa pra gente fazer e aprender” (ALUNA DA EEEP MÁRIO ALENCAR, 2013). A aluna A aproveitou a fala da aluna C e complementou:

É assim, professora. Muitas vezes a gente tem que escolher o que estudar, porque são 15 disciplinas da formação geral, mais quatro do eixo técnico. Os professores da formação geral passam um monte de trabalho; o eixo técnico cobra muito da gente; então tem um momento que você tem que escolher um ou outro e nós priorizamos estudar

mais o técnico porque a gente acha que é mais importante pra nós (ALUNA DA EEEP MÁRIO ALENCAR, 2013).

Nesse momento, o aluno D falou: “É isso mesmo, professora, a gente faz *une, dune, tê* (e começou a rir) e aí a que ganhar é que a gente estuda, porque não dá tempo de estudar tudo. Daí vem a cola” (ALUNO DA EEEP MÁRIO ALENCAR, 2013). Então, a partir dessa reunião, para a qual dois professores também foram convidados, foi feita uma reunião com todos os professores, com base na fala dos alunos para repensar as atividades a serem trabalhadas a partir daquele momento.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico da EEEP Mário Alencar, este é um documento importante, que sistematiza e consolida as ações da gestão participativa. O primeiro PPP foi elaborado em 2009, com a participação dos professores e de representantes de pais de alunos, que responderam aos questionários propostos pela gestão versando sobre os seguintes assuntos: 1) ensino e aprendizagem, 2) clima escolar, 3) relação família e escola, 4) gestão de pessoas, 5) gestão de processos e por fim os resultados, totalizando seis fatores de eficácia escolar.

No primeiro quesito, (ensino e aprendizagem) foi perguntado aos professores e representantes dos pais e dos funcionários sobre quais objetivos a comunidade elegeria para a escola, quais metas seriam definidas por cada professor para sua disciplina e turma, qual a importância da escola para cada um, no sentido de seu espaço de trabalho e crescimento pessoal e profissional, quais metodologias eram consideradas mais relevantes, qual a importância dada aos trabalhos de classe e extraclasse e como entendiam a avaliação interna e avaliação externa.

O segundo grupo de perguntas contemplava os quesitos clima escolar, relação família escola, gestão de pessoas e gestão de processos. Assim sendo, foi perguntado se os alunos deveriam tomar conhecimento dos objetivos da disciplina a ser ministrada no ano letivo e como deveria ser o relacionamento professor/aluno, respeitando-se os limites de hierarquia. Perguntou-se ainda, como deveria ser a avaliação interna, quais as estratégias para uma boa comunicação entre os colegas professores e a gestão, quais as expectativas em relação à aprendizagem e como eles percebiam o grau de confiança entre alunos e professores, entre professores e grupo gestor, entre gestor e equipe em geral.

Também foram solicitadas as sugestões sobre as relações entre escola e família, como atrair as famílias para participar das decisões e processos de ensino

aprendizagem, e como deveriam organizar o tempo reservado para estudos e planejamento dentro da escola.

O último questionário foi aplicado apenas aos professores e versava especificamente sobre resultados. Os professores foram interrogados sobre as relações entre os resultados do SPAECE e os resultados da escola. Nessa ocasião foi feita uma análise dos descritores do SPAECE, que correspondem aos descritores do SAEB e foi feito um plano de intervenção conforme os resultados de 2008. Após esse planejamento, ficou decidido que cada professor acompanharia um grupo de 15 a 20 alunos, para orientá-los em suas dificuldades. Foi também sugerida a adesão para professores que quisessem ajudar na melhoria dos resultados do SPAECE, com aulas aos sábados, em troca de algumas horas durante a semana, desde que não estivessem com horário em sala de aula.

A partir desse diálogo e do envolvimento da maioria dos professores, a EEEP Mário Alencar construiu seu Plano de Ação para 2009 e 2010. O Projeto Político Pedagógico foi elaborado dentro de um perfil mais técnico, contemplando as exigências da SEDUC-CE, que propõe um modelo padrão para as escolas profissionais. Mas, além desse documento, foi elaborado um plano estratégico com as ações determinadas para os atores responsáveis. O monitoramento das ações foi feito pela coordenadora pedagógica, que elaborou relatórios periódicos das reuniões e dos resultados.

Este documento já passou por duas revisões, sendo uma em 2011 e outra em 2013. A metodologia aplicada para revisão do documento é feita através de uma dinâmica chamada *brainstorm* no inglês, que pode ser traduzido como tempestade de ideias. Esse trabalho é feito no início do ano letivo, com todos os educadores, os quais são divididos em grupo para analisar o PPP e dar sugestões de como melhorá-lo ou adaptá-lo à nova realidade.

Embora não se possa afirmar com segurança se esses fatores foram decisivos para o sucesso da escola, pode-se assegurar que a aprendizagem melhorou significativamente e o desempenho dos alunos na avaliação do SPAECE foi determinante para que a escola se destacasse entre as 40 melhores do Estado, conquistando o prêmio “Aprender pra Valer” concedido pela Secretaria de Educação do Ceará, referente ao ano letivo 2009. Em 2010, a escola conquistou a 5ª classificação geral do estado nos resultados do ENEM, ficando atrás apenas das

escolas militares, e da Escola Técnica Federal, que são escolas com tradição em elevados níveis de proficiência no estado.

Em 2011 a escola subiu alguns pontos percentuais em relação a 2010, mas como outras escolas também melhoraram, a EEEP Mário Alencar conquistou a décima colocação na classificação geral do ENEM entre as escolas públicas do Estado, incluindo as escolas militares, que são três, e o Instituto Federal Tecnológico. Vale ressaltar que essas escolas citadas fazem seleção para a admissão dos alunos por meio de provas escritas, o que concorre para que tenham um perfil de aluno com um melhor nível de proficiência acadêmica do que as demais escolas públicas. Acredita-se que esse fato contribui para que essas escolas estejam sempre na frente no *hanking* entre as melhores do Ceará.

No caso da EEEP Mário Alencar, como já ficou esclarecido no primeiro capítulo, no primeiro ano de funcionamento não utilizou qualquer critério de seleção e enfrentou grandes dificuldades, tanto no que tange ao grau de proficiência acadêmica dos alunos, quanto aos problemas de indisciplina, recursos financeiros e de equipamentos. Entretanto, apesar das vicissitudes enfrentadas, a EEEP Mário Alencar vem apresentando crescimento nas avaliações externas e em 2011 foi classificada entre as dez melhores escolas de ensino médio do Ceará, sendo motivo de notícia na imprensa falada e escrita em dois jornais de grande circulação da cidade.

Para conclusão desse bloco de discussão vale retomar a pergunta que norteou a pesquisa, ou seja, de que forma o modelo de gestão adotado pela EEEP Mário Alencar favoreceu a obtenção de resultados elevados nas avaliações externas? Pela análise dos dados obtidos, pode-se destacar a importância da gestão democrática, como fundamental na gestão da EEEP Mário Alencar. Dessa forma entende-se que esse foi um dos fatores que favoreceram a melhoria dos resultados de proficiência dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática nas avaliações externas.

A gestão democrática está aqui relacionada a um ambiente participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns. A gestão democrática participativa tem o compromisso de promover a participação de todos os atores envolvidos no contexto educacional, ou seja, direção, professores, pais, profissionais e outros representantes da

comunidade local. Um gestor democrático deve ter a percepção de que a chave para o sucesso no trabalho educacional está em se alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supera o modelo centralizador.

A seguir, são abordados os fatores ligados à eficácia escolar, a partir das leituras e estudos desenvolvidos ao longo dessa pesquisa e do curso de mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, fazendo também uma correlação com a gestão participativa na EEEP Mário Alencar.

### **2.3 Eficiência e eficácia: questões conceituais**

Para uma melhor compreensão dos fatores de eficiência e eficácia escolar, são apresentadas, a seguir, algumas definições aplicadas ao campo da administração, para em seguida, analisar as teorias da eficácia em gestão escolar. Procura-se responder às seguintes questões: O que deve ser considerado eficiência em educação? Que fatores contribuem para uma gestão eficaz? Quais elementos encontram-se em relação direta ou indireta com o sucesso escolar?

Os conceitos de eficiência e eficácia muitas vezes se confundem na literatura gerencial. Mas o que diferencia esses dois termos? Segundo Lutzki (2006), esses conceitos são considerados iguais para a maioria das pessoas, entretanto, seus significados são completamente distintos. A compreensão desses conceitos permite uma aferição do desempenho das organizações conforme sua área de atuação. Para o autor citado,

A eficiência é a capacidade do administrador de obter bons produtos (produtividade, desempenho, etc.) utilizando a menor quantidade de recursos (tempo, mão-de-obra, material, etc.) possíveis; ou mais produtos utilizando a mesma quantidade de recursos. [...] Já a eficácia é a capacidade de fazer aquilo que é preciso, que é certo para se alcançar determinado objetivo. É escolher os melhores meios e produzir um produto adequado ao mercado. A eficiência envolve a forma com que uma atividade é feita, enquanto a eficácia se refere ao resultado da mesma (LUTZKI, 2006, p. 2).

Depreende-se, dessa afirmação, que eficiência reside no processo e eficácia no produto final. Em outras palavras, uma atividade pode ser desempenhada com

eficiência, mas não atingir os objetivos esperados. Quando se trata de produção de bens e serviços, essa questão é mais bem compreendida. Cita-se, como exemplo, uma empresa que fabrica determinado produto de forma eficiente, porém se o mesmo não atingir aos anseios do mercado consumidor, como necessidade de consumo do produto, preço acessível e utilidade, esse produto, por melhor que tenha sido sua produção, não terá aceitação no mercado e, conseqüentemente, a empresa não subsistirá nessa atividade. Isso significa que ela foi eficiente, mas não eficaz.

A partir dessa concepção de eficiência e eficácia gerencial, é possível fazer uma transposição para a gestão das escolas. Embora as instituições de ensino tenham um grupo gestor bem intencionado, que se preocupe com as questões gerenciais, educacionais e pedagógicas, se este não comportar em sua gestão os elementos necessários à consecução de seus objetivos, o gestor estará sempre sobrecarregado de tarefas, e poderá não alcançar os objetivos pretendidos, ou seja, a eficácia escolar. Isso o tornará um profissional cansado, fragilizado e desmotivado.

Lima (2005) apresenta alguns marcos teóricos acerca do que seja gestão e liderança. Para o autor, o mundo atual está passando por uma mudança radical nos sistemas de liderança, de tal forma que as instituições marcadas por uma forte hierarquia (que permeou a era industrial) estão fadadas ao fracasso, se não adequarem seus modelos gerenciais às novas demandas da sociedade, com uma preocupação mais voltada para o homem e o meio ambiente.

O autor faz uma citação de Kotter:

O único e maior erro do modelo tradicional está relacionado às suposições sobre a origem da liderança. De forma simplista o conceito historicamente dominante eleva as aptidões de liderança a um dom divino, dádiva concedida a um seleto número de pessoas (LIMA, 2005 *apud* KOTTER<sup>7</sup>, 2001 p. 53).

Dessa forma, a liderança era vista como um dom e essa dádiva divina seria concedida a um número limitado de pessoas. Atualmente, entende-se que a liderança pode ser adquirida através de formação acadêmica, e também da conexão entre a teoria e a prática.

---

<sup>7</sup> KOTTER, J. P. Liderando Mudança. [S. 1.]: Campus, 1997.

Para Lima (2005), o líder deve ser movido por um conjunto de valores, competências e habilidades, de forma que esteja sempre aberto a aprender, a ouvir, a inquirir, a transmitir confiança, persuadir sem impor, comunicar-se com clareza e demonstrar compromisso com a organização.

Essa transposição do modelo tradicional de administração para a gestão escolar trouxe alguns desencontros entre as ideias já cristalizadas na organização tradicional e, conseqüentemente foram necessários ajustes e mudança de cultura, que ainda estão se operando no interior dos estabelecimentos de ensino.

Antes, o fracasso escolar era visto como algo fora do domínio dos gestores e professores. Era atribuído aos fatores externos, como pobreza e baixa escolaridade das famílias, cujas condições não favoreciam a aprendizagem. A política de responsabilização, assunto que será tratado mais detalhadamente no final desse capítulo, deslocou o foco do insucesso que antes era centrado no aluno, para a instituição e, principalmente para a gestão.

Surge, entretanto, um questionamento sobre em que medida se pode aferir o grau de eficiência e eficácia escolar. A primeira ideia que surge ao se pensar em escolas eficazes é que são aquelas que conseguem fazer com que o aluno aprenda. Porém há outros questionamentos, como aprender o que, para que e como. Quais os interesses da comunidade escolar para com seus educandos? Que projetos de vida têm esses estudantes para o futuro? A resposta a esses questionamentos é que irá nortear o Projeto Político Pedagógico da escola. E aqui se inserem os anseios das famílias dos alunos, seu grau de confiabilidade no trabalho do gestor, nos professores e seu envolvimento com a instituição. Nesse sentido, tem grande utilidade um pensamento defendido por Mintzberg (2010), chamado de visão sistêmica e visão estratégica. A visão sistêmica é a capacidade de perceber o todo, ou seja, quais necessidades são demandadas naquele contexto educacional e quais os fatores externos e internos que concorrem para o sucesso ou o insucesso da gestão; e a visão estratégica contempla os caminhos a percorrer para a superação dos obstáculos e a chegada ao pódio.

Na EEEP Mário Alencar existe o projeto diretor de turma.<sup>8</sup> O diretor de turma é um professor que acompanha uma mesma turma, se possível, durante os três

---

<sup>8</sup> O Projeto Diretor de Turma não foi criado pela EEEP Mário Alencar. Foi um modelo adaptado das escolas públicas de Portugal e implementado como piloto nas escolas profissionais. Mas antes dessa implementação feita pela Secretaria de Educação, a escola já tinha um projeto semelhante, com a denominação Projeto

anos do ensino médio. As ações do diretor de turma incluem aulas de cidadania, acompanhamento do desempenho dos alunos e o projeto de vida de cada um. No primeiro ano, os alunos escrevem suas histórias de vida e a partir de então eles vão delineando o futuro que é planejado em curto, médio e longo prazo.

Esses professores têm cinco horas semanais inseridas em sua carga horária para desenvolvimento das atividades relacionadas ao projeto, as quais incluem uma hora semanal em sala de aula e quatro horas de elaboração de relatórios e atendimento aos alunos e pais. No projeto de vida eles expressam seus sonhos, traçam suas metas de realizações para o ano em curso, para os três anos letivos e para o futuro após o curso. Esses projetos não ficam parados no papel. São retomados, refletidos, modificados e ajustados. Os alunos traçam inicialmente o próprio diagnóstico, ou seja, onde se encontram no momento, em seguida pensam onde querem chegar e escrevem suas estratégias de sucesso para o futuro. Essas histórias de vida, sonhos, projeções também servem de suporte para o Projeto Político Pedagógico. Isso é o que pode ser identificado na Escola como visão sistêmica e ou visão estratégica, como é abordada por Lück (2011). Os professores participam ativamente dessas histórias de sucesso, que são construídas ao longo da permanência dos alunos, durante o ensino médio.

Conforme a autora citada, para haver gestão estratégica é preciso haver mudança na concepção dos modelos gerenciais tradicionais e uma transposição para o modelo de gestão que se faz necessário nos dias de hoje. Assim, para que o gestor construa de fato uma gestão estratégica, é necessário considerar os avanços que se operam no mundo atual e estabelecer mecanismos de mudança a partir de um planejamento que contemple o presente, e proponha ações de intervenção na realidade a curto, médio e longo prazo, prevendo inclusive os prováveis insucessos e as possíveis intercorrências durante o processo. O planejamento estratégico requer identificação das necessidades prementes, e a busca de mecanismos de superação.

---

Acompanhamento de Grupos. Cada professor acompanhava um grupo de 15 a 20 alunos. Era chamado de Coordenador de grupo e fazia um acompanhamento individualizado desses alunos. Atualmente, a EEEP Mário Alencar mantém um projeto semelhante, paralelo ao Projeto Diretor de Turma, com acompanhamento de dez alunos apenas por professor, mas funciona de forma diferente do Projeto Diretor de turma. Esse projeto “dos dez” são para alunos com dificuldades de aprendizagem e não para todos, como no caso do Projeto Diretor de Turma.

A cada início de ano na EEEP Mário Alencar, é promovida uma avaliação sistêmica da escola com todos os educadores, inclusive com o pessoal de secretaria, limpeza e cozinha. A partir dessa avaliação é feito um plano de ação que contemple as prioridades do ano em curso e as estratégias que serão utilizadas, bem como as possíveis dificuldades a serem enfrentadas. Entretanto, a gestão coloca que não se deve pensar em termos de fracasso, mas sim nas possibilidades de alcançar o sucesso apesar das adversidades, sempre com uma visão positiva em relação ao futuro.

Com base na abordagem conceitual a respeito de eficiência e eficácia e na teoria de Lutzki (2006) já destacadas, buscou-se tratar sobre as questões que envolvem gestão e liderança no modelo tradicional e atual, e sobre o papel da escola no desempenho do aluno.

Analisando o Projeto Diretor de Turma à luz das teorias aqui apresentadas, pode-se depreender que as ações desenvolvidas por esse projeto também se encontram vinculadas aos fatores de eficácia escolar, elencados por Lück (2011, p. 14), quando cita o ambiente de aprendizagem como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das escolas. O fortalecimento da relação professor-aluno, mediatizada pelo trabalho do diretor de turma, bem como o acompanhamento mais individualizado dos estudantes, permite a identificação das necessidades e anseios dos alunos, a compreensão do contexto socioeconômico desses, a situação da relação familiar, e dessa forma previne alguns riscos de reprovação e evasão. Pode-se, então, afirmar que a EEEP Mário Alencar adota, embora parcialmente, o que preconizam as teorias aqui abordadas sobre os fatores de eficácia escolar. Na sequência, essa base conceitual será tratada à luz da Ciência Administrativa, da Sociologia e da Psicologia Social.

A literatura utilizada como referencial teórico nesta pesquisa, indica que os fatores que conduzem à eficácia escolar encontram-se relacionados a três grandes campos de estudo: o campo da Ciência Administrativa, da Sociologia e da Psicologia Social. A área de abrangência deste trabalho não comporta o aprofundamento desses temas, mas considera-se importante citá-los, a fim de que o leitor possa compreender melhor os fenômenos que envolvem a gestão escolar.

Do ponto de vista da Sociologia, a função do gestor escolar é implementar as políticas educacionais que devem se efetivar no interior da escola. Conforme Vieira

(2008, p. 24), as escolas não estão simplesmente à mercê das políticas públicas. Respeitando-se as instâncias hierárquicas de decisão, as políticas são objeto de interesse, tanto da União, quanto dos entes federados, ou seja, estados e municípios, órgãos intermediários, como as secretarias, e também das unidades escolares. Nesse caso, o papel do gestor escolar não se limita à simples implementação das políticas, mas se investe da responsabilidade de tratar essas políticas no âmbito da escola, de forma que venham a ser temas de discussão e reconstrução, configurando-se um movimento de idas e vindas, como reafirma Vieira (2008):

Sobre a função da escola no contexto da implementação das políticas de educação [...] configura como um espaço de reconstrução e de inovação, oferecendo elementos para a formulação de novas políticas. [...] Esta deve alcançar a escola e seus agentes, e, num movimento de ida e volta procurar aprender como as ideias se materializam em ações, traduzindo-se, ou não, na gestão educacional e escolar (VIEIRA, 2008, p.24).

Dessa forma, entende-se que a escola não só pratica as políticas públicas, como também faz política. Interpreta as políticas à luz das peculiaridades locais e das vivências escolares; constrói novas ideias e perspectivas.

A gestão da EEEP Mário Alencar demonstra ter clareza na identificação dessas políticas e trabalha, juntamente com toda a equipe escolar, na adequação das políticas para a realidade da escola. As expectativas em relação ao êxito dos alunos são sempre alimentadas nas discussões e reuniões entre gestores e professores e as ações pedagógicas são constantemente monitoradas. Os professores estão sempre sendo convocados para pensar em estratégias de melhoria da aprendizagem, tendo em vista o potencial dos estudantes.

Assim sendo, a gestão não trabalha sozinha. As necessidades de aperfeiçoamento do trabalho pedagógico são identificadas por todos. O calendário escolar é organizado de forma a encontrar tempo para reuniões periódicas, tanto com o pessoal administrativo, como com os docentes. A equipe de gestão tem o cuidado de valorizar o trabalho de cada segmento, dentro das possibilidades, com o reconhecimento das ações exitosas, momentos de confraternização, destaque para os projetos de sucesso e compartilhamento das iniciativas de sucesso entre os

colaboradores. Também há um cuidado em se estabelecer metas periódicas, tanto pelos professores, quanto pelos alunos.

O cuidado com a formação permanente em serviço também é uma constante. Bimestralmente, há uma reunião de formação com os gestores e professores, com momentos de motivação, autoavaliação, e assuntos pertinentes à dinâmica de sala de aula. A gestão também utiliza esses momentos para discutir as políticas, como a responsabilização e as avaliações externas.

Condé (2011) ao analisar a implementação das políticas, apresenta um quadro discriminando suas fases e questões. Para o autor as políticas não são neutras, elas não surgem ao acaso, mas são suscitadas por interesses, conflitos, embates de ideias e valores que entram em jogo nas decisões, conforme se pode inferir da seguinte citação:

Cada parte, cada elemento, não é automaticamente consensual. Surgem conflitos em torno de valores, de princípios, de perspectiva ideológica. E também dos recursos disponíveis. Atores se manifestam, as instituições limitam e interferem, os recursos são disputados em termos financeiros e de poder efetivo. Constrangimentos se manifestam: dificuldades políticas, financeiras, do meio ambiente. A política não é feita apenas por vontade, ela também se faz sob limitações (CONDÉ, 2011, p.2).

Contextualizando-se as abordagens dos autores que tratam da gestão no plano sociológico e traçando-se um paralelo com a ação gestora, percebe-se que a função do gestor é manter-se em alerta quanto ao papel da escola na transformação da sociedade. Nessa premissa, a discussão das questões que envolvem escola e comunidade deve estar presente no cotidiano escolar. Por meio da conquista da autonomia da escola, ela vai se tornando a cada dia também um microespaço de criação de políticas, que envolvem questões pertinentes às necessidades educacionais básicas da comunidade que fazem o dia-a-dia da instituição. É nesse sentido que o Projeto Político Pedagógico surge como um instrumento político de grande importância na solução dos problemas intrínsecos à gestão. Torna-se, então, uma ferramenta de construção da identidade da escola e também de controle social, através de uma gestão participativa.

Situando-se as fases da criação e implementação das políticas no contexto escolar, pode-se estabelecer um paralelo entre as ideias de Condé (2011), e o

trabalho do gestor. Percebe-se que, na qualidade de gestor escolar, o seu papel não se resume apenas em implementar as políticas públicas na escola, mas também propor soluções para os problemas gerados internamente e criar mecanismos de superação, de uma forma amplamente discutida e compreendida, de modo a tornar possível um fazer pedagógico eficiente e eficaz.

Buscando-se a aplicação das ideias de Condé sobre as fases de implementação das políticas públicas e o papel do gestor, a observação da realidade vivenciada na EEEP Mário Alencar permite perceber que há um diálogo permanente com pais e educadores, o que favorece uma visão dos problemas que vão surgindo. A partir de então, avalia-se o problema, de onde surge, seu grau de importância, e então são pensadas as prioridades e o planejamento estratégico para a solução. Esse planejamento seria o desenho da política, o seu ensaio, a implementação inicial e a testagem das hipóteses e, finalmente, a implementação propriamente dita.

Em 2008, quando foram percebidas pelos professores as grandes lacunas de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática, os gestores reuniram todo o corpo docente e pensaram em um plano de ação que desse um resultado satisfatório em curto prazo. Como foi descrito no primeiro capítulo, os professores foram divididos em dois grupos: os que dariam o suporte em Língua Portuguesa e os que assumiriam a Matemática básica, para que os alunos pudessem avançar nos estudos.

Assim sendo, foi implementada a política, feito o acompanhamento e observou-se que os resultados foram bastante positivos. Os alunos da escola Alfa conquistaram, no primeiro ano de funcionamento, o primeiro lugar nas avaliações do SPAECE, entre as escolas estaduais da sexta região, e cresceram 8,5 pontos percentuais na média de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática entre 2008 e 2009. Por essa conquista, a escola recebeu o prêmio “Aprender Pra Valer”, que consiste em uma bonificação concedida a todos os professores e funcionários que se empenharam no ano referente à avaliação em que se observou o crescimento. Esse prêmio faz parte de uma política de incentivo do governo do estado, através da Secretaria de Educação, às escolas que apresentam um crescimento igual ou maior que sete pontos percentuais na média de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, entre os anos avaliados.

Esse novo fazer pedagógico tem um compromisso intrínseco e indissociável com a questão da qualidade do ensino para as crianças e jovens das classes menos favorecidas. Se assim não for, não existe razão para se criar, recriar e implementar políticas educacionais. Nesse sentido, Soares (2003) acrescenta a essa discussão a questão sobre a qualidade da educação para as camadas populares. Para ele, a qualidade só será verdadeira se promover a equidade. E isso só será possível com políticas diferenciadas para alcançar os diferentes.

Para Soares,

O nível socioeconômico dos alunos é, sabidamente, o fator de maior impacto nos resultados escolares de alunos. Esse é um constrangimento real, extraescolar, que pode ajudar ou dificultar o aprendizado do aluno e que afeta diretamente o funcionamento e a organização das escolas e das salas de aula. Diminuir as diferenças entre a condição socioeconômica e cultural dos alunos de um sistema de ensino, através de políticas públicas sociais, tem impacto nos resultados cognitivos dos alunos, ainda que não imediatamente (SOARES, 2003, p.101).

Antes se pensava em uma educação igual para todos, com oportunidades iguais de acesso e permanência dos alunos; atualmente, a questão da equidade já é um tema que ocupa as agendas públicas e já se discute essa relação entre educação igual para todos ou educação diferente para os desiguais, tendo em vista a promoção da equidade. Nesse contexto, encontram-se as políticas focalizadas, compensatórias, como por exemplo, o programa Bolsa-família.

A questão da equidade é um assunto que vem sendo estudado pela gestão da EEEP Mário Alencar e colocado em prática, na medida do possível. O programa Bolsa-família, do Governo Federal, é uma importante política que, no caso da Escola Alfa, tem contribuído para a permanência desses alunos, pois ajuda na manutenção do transporte para aqueles que precisam de condução, bem como na compra de material escolar e do uniforme.

A gestão da Escola criou também um departamento para ouvir os alunos e mães em suas necessidades e ansiedades. Embora não haja um psicólogo na escola, a gestão procura usar os conhecimentos da psicologia social para ajudar alunos em situação de risco, encaminhando aos órgãos competentes, aqueles com problemas de saúde e os pais em conflito com filhos ou cônjuges. O diretor de turma dispõe de uma hora semanal para essa escuta e a direção também se disponibiliza

para atender os casos mais críticos. Entende-se que essa prática pode ser vista como uma política que faz a equidade dentro da escola. Essas ações encontram eco na exposição de Libâneo (2007), que traz uma discussão sobre a escola dentro do processo de redemocratização da política brasileira, ainda no plano sociológico das discussões sobre equidade.

Com o processo de redemocratização que culmina com a promulgação da nova Constituição em 1988, [...] buscou-se recuperar a especificidade do estudo das questões de estrutura e organização das escolas, ainda que, mantendo a perspectiva crítica. Assim, a perspectiva legalista, formal e descontextualizada foi sendo modificada no sentido de privilegiar a discussão de alternativas para a reconstrução da escola e do sistema educacional brasileiro, tendo como método a reflexão dialética entre decisões centrais e decisões locais, entre o macro das abordagens mais gerais de cunho sociológico, político, econômico e o micro dos processos internos da escola (LIBÂNEO, 2007, p. 7).

Nesse sentido, Libâneo aponta para a transposição da teoria para a prática na dinâmica dos sistemas escolares, incluindo esse movimento intra e extraescolar, ou seja, a discussão sobre os novos olhares e fazeres pedagógicos dentro e fora das unidades escolares, com o objetivo de vivenciar as políticas de forma dialética e não apenas de executar o que foi planejado no interior dos gabinetes. A próxima seção dá continuidade à análise do tema eficácia escolar e equidade, como já foi introduzido nessa seção.

### 2.3.1 Eficácia escolar e equidade

Para Franco e Bonamino (2012) o tema Eficácia Escolar encontra-se intimamente relacionado à equidade. Uma escola eficaz seria aquela que promove uma aprendizagem eficaz, elevando o grau acadêmico de seus educandos, considerando as diferenças individuais e promovendo, dessa forma, a equidade.

Segundo Jesus e Laros (2004) *apud* Soares, Sátyro e Mambrini (2000),

uma escola se configura como eficaz quando possui características que garantem a efetividade e a eficácia de seu ensino, produzindo reflexo positivo no progresso acadêmico e no desempenho escolar. A avaliação de larga escala é de grande interesse, principalmente por parte daqueles que são responsáveis pela gestão de políticas

públicas, acerca dos fatores que distinguem as escolas eficazes das demais (JESUS e LAROS, 2004 *apud* SOARES, SÁTYRO e MAMBRINI<sup>9</sup> 2000, p. 95).

A literatura analisada mostra que, para alcançar a eficácia, existem variáveis peculiares às instituições, que devem ser controladas pelos gestores, relacionadas aos fatores que se referem à composição social, como a cultura local, os interesses da comunidade, o grau de disciplina ou indisciplina dos alunos, o grau de satisfação dos docentes e outros.

Franco e Bonamino (2012) apontam cinco categorias que devem ser consideradas como meios de controle, a saber: recursos escolares, organização e gestão da escola, clima acadêmico, formação e salário docente e ênfase pedagógica. Detalhando essas cinco categorias, os autores consideram que a infraestrutura adequada da escola, prédios adequados e bem conservados, assim como a provisão e manutenção de equipamentos utilizados na docência, são importantes. Isto significa que esse é um elemento que impacta de forma positiva a aprendizagem dos alunos. Nesse contexto, destacam-se os espaços adicionais de fomento à leitura e à pesquisa, como biblioteca, laboratórios de informática, laboratórios de ciências, laboratórios tecnológicos, salas temáticas, entre outros.

Vale salientar que no tocante às questões de infraestrutura, pode-se observar que a EEEP Mário Alencar deixa muito a desejar. O prédio, embora novo, cuja construção foi iniciada em 2005, só veio a ser concluído em 2008, e sua finalidade não era para ser uma escola profissional, e sim, uma escola de ensino médio regular. Por esse motivo precisou ser adaptada e, até o presente momento essa adaptação ainda não foi concluída. Faltam espaços, importantes, como laboratórios separados de Química, Física e Biologia, laboratório de Matemática, laboratório de prática de eventos, auditório, refeitório, vestiário, sala de direção de turma e sala de grêmio. O prédio atualmente apresenta diversas rachaduras que surgiram na lateral e no piso do andar superior. Esses são aspectos que comprometem o desempenho da aprendizagem. Assim, a gestão precisa encontrar mecanismos para a neutralização dos impactos negativos.

---

<sup>9</sup> Soares, J. F., Sátyro, N. G. D. & Mambrini, J. (2000). Modelo explicativo do desempenho escolar dos alunos e análise dos fatores do SAEB - 1997. Universidade Federal de Minas Gerais: Instituto de ciências exatas.

A segunda categoria de fatores de eficácia escolar defendidas por Franco e Bonamino (2012) trata da organização e gestão da escola. Nesse sentido os autores destacam o papel do diretor e seu modelo de liderança como uma característica associada à eficácia escolar. Também reforçam esse argumento citando estudos baseados em dados do SAEB 2001, para a 8ª série ou 9º ano. Apresentam ainda outros autores que defendem o mesmo pensamento de que a dedicação do diretor escolar e o reconhecimento de sua liderança por parte dos professores incidem diretamente sobre os resultados de desempenho dos alunos observados em avaliações de larga escala como o Saresp<sup>10</sup> e o PISA<sup>11</sup>.

Em terceiro lugar, discorrem sobre o clima acadêmico. Para Franco e Bonamino (2012) o clima acadêmico se refere à ênfase dada aos processos de ensino e aprendizagem. Esse fator é preponderante, devendo ocupar espaço de destaque nas agendas de atividades escolares, muito embora a escola lide constantemente com outras demandas sociais. No fator clima escolar insere-se também o estabelecimento de relações saudáveis e o fortalecimento de parcerias internas, para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Nesse aspecto pode-se afirmar que a gestão da EEEP Mário Alencar dá ênfase à relação ensino e aprendizagem. A equipe gestora identifica as necessidades de aperfeiçoamento do corpo docente, para melhoria de suas habilidades profissionais e organiza o calendário escolar de modo a favorecer as trocas de experiências entre os educadores. Promove o planejamento e a formação continuada, procura valorizar os profissionais para que se sintam estimulados e confiantes, busca medidas de auxílio aos professores para alcançarem suas metas.

Uma ação importante da EEEP Mário Alencar é a preocupação com o clima escolar e as relações interpessoais. A gestão avalia o grau de satisfação de todos os envolvidos no processo ensino e aprendizagem, inclusive dos pais, e utiliza mecanismos para promover uma linguagem de elevado padrão, respeito, colaboração e interatividade entre os membros da comunidade escolar.

Franco e Bonamino (2012) identificam, entre as ações pedagógicas denominadas por eles de clima acadêmico, aquelas que se destacam como

---

<sup>10</sup> Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.

<sup>11</sup> Programa Internacional de Avaliação de Alunos (em inglês: Programme for International Student Assessment - PISA) é uma rede mundial de avaliação de desempenho

importantes para o sucesso escolar. Entre elas, são citados os deveres de casa frequentes e o nível socioeconômico dos estudantes, através das respostas dos alunos no questionário aplicado junto com os exames de larga escala, como o SAEB e o SPAECE.

A ênfase em passar e corrigir dever de casa foi reportada por Franco, Albernaz e Ortigão (2002), em estudo baseado no SAEB 2001, 8ª série, e por Machado Soares (2004a; 2004b) em estudos baseados em dados da avaliação estadual mineira de 2002, 4ª série. Nos mesmos estudos citados, Machado Soares enfatizou ainda o efeito positivo tanto do interesse e dedicação do professor quanto do nível de exigência docente sobre o desempenho médio das escolas. Face à forte conexão conceitual entre essas variáveis – o que sugere alta correlação entre elas – a concomitante presença das três variáveis mencionadas nos estudos de Machado Soares indicam a alta relevância de variáveis que indicam o clima acadêmico da escola (FRANCO e BONAMINO, 2012, p.4).

Destacam-se, nessa citação, três aspectos relevantes no fator clima acadêmico, quais sejam: dever de casa frequente, interesse e dedicação do professor e exigência docente, os quais exercem forte correlação entre si e incidem sobre os resultados.

Quanto aos deveres de casa frequentes, esse quesito não é muito comum na EEEP Mário Alencar, por ser uma escola de tempo integral, embora sejam passados alguns trabalhos domiciliares ou para os alunos realizarem em horários de estudos determinados na distribuição da carga horária.

Os alunos do terceiro ano da EEEP Mário Alencar não desfrutam desse horário de estudo em sua carga horária disciplinar, por ser o ano de conclusão dos cursos profissionalizantes, cujo mapa curricular contempla uma carga horária maior destinada ao eixo técnico e ao estágio supervisionado de cunho obrigatório. Além desse fato, o terceiro ano tem uma redução de horas/aula em algumas disciplinas da formação geral, o que pode comprometer o desempenho no ENEM e a preparação para ingresso em cursos superiores. Como ainda não foi encontrada uma solução para esse problema a escola procura compensar essa lacuna, dando mais ênfase nos conteúdos do segundo ano.

Dando continuidade à questão da eficácia escolar, os autores Franco e Bonamino (2012) falam a respeito da formação docente e do salário, também como uma categoria importante entre os fatores de sucesso das instituições de ensino.

Entretanto, reconhecem que os resultados das pesquisas sobre a correlação entre formação e salário docente e eficácia escolar ainda são esparsos. Além disso, as variáveis estudadas no conjunto das outras variáveis, a partir dos dados dos questionários do SAEB, não apresentaram uma significância estatística, de modo que se possam tirar conclusões definitivas. Em outras palavras, formação docente e salário do professor não apresentam uma forte correlação sobre os resultados acadêmicos, a partir dos dados analisados pelos pesquisadores, em comparação com os outros fatores aqui relacionados.

Nesse aspecto, pode-se inferir que, diferentemente do que afirmam os autores, no caso da EEEP Mário Alencar, esse fator assume uma forte correlação. A escola já perdeu bons professores de Matemática e Física em decorrência dos baixos salários, pois os mesmos prestaram concursos em outras áreas e migraram para outras atividades mais rentáveis. Em decorrência do impasse entre o sindicato e o governo a respeito do pagamento do piso salarial, a escola enfrentou em 2010 uma greve que paralisou as aulas por 23 dias letivos. Acredita-se que esse fato possa ter comprometido significativamente o crescimento na escala de proficiência dos SPAECE, pois naquele ano a escola só cresceu 6,5 pontos percentuais na média de proficiência de Português e Matemática, contra 8,5% no ano anterior.

Entre as categorias de fatores elencadas por Franco e Bonamino, os autores relacionam a ênfase pedagógica dada pela gestão da escola, com o desempenho dos alunos e citam os resultados do SAEB, 2011:

Foram encontrados resultados positivos em investigação sobre ênfase em raciocínios de alta ordem e em resolução de problemas genuínos e contextualizados, no desempenho em Matemática dos alunos testados pelo SAEB 2001, 8ª série. Usando a mesma base de dados (SAEB, 2001, p.6).

Entende-se, portanto, a partir dessa citação que a ênfase pedagógica se refere a tudo o que se faz estrategicamente para elevar a qualidade do ensino, ou seja, metodologias diferenciadas e adequadas às necessidades dos aprendizes.

Essa quinta categoria descrita por Franco e Bonamino (2012) não foi observada na EEEP Mário Alencar com relação à aprendizagem por solução de problemas. Alguns professores estão participando de formação para elaboração de

itens para avaliações de larga escala e a gestão está buscando meios de aprimorar as estratégias de ensino; mas ainda é um projeto em construção.

Vale reconhecer que a qualidade da educação não depende unicamente da competência do gestor escolar. Em se tratando de competência, os profissionais que trabalham na unidade de ensino, não apenas os docentes, mas também a equipe de apoio pedagógico e disciplinar devem ser dotadas de competências técnico-pedagógicas para promover um ensino de qualidade. Entretanto, segundo Lück,

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2009, p.17).

Assim sendo, percebe-se que começa a se delinear um perfil profissional do diretor escolar, não mais como alguém que detém uma função apenas por possuir qualidades consideradas adequadas a um líder, ou por uma indicação.

Como já foi destacada anteriormente, durante muito tempo, a função de diretor escolar era entendida como um dom, como uma capacidade pessoal. Nesse sentido, a administração era uma função nata do indivíduo, que possuía qualidades que indicavam sua aptidão para a liderança. Dessa forma, bastava que alguém fosse graduado em qualquer licenciatura e tivesse um bom prestígio político, para ser nomeado diretor escolar. Atualmente, as demandas educacionais mudaram, as relações de trabalho também se alteraram, a liderança assumiu uma nova configuração.

Para Lück (2009), a sociedade atual apresenta novas exigências entre as quais se destaca o desafio de preparar o “novo cidadão” para o enfrentamento desse modelo de sociedade. É a escola a instituição reconhecida por lei e pela sociedade em geral como a detentora das competências técnicas para preparar os jovens para a inserção em um mundo que se modifica a cada minuto, com o avanço das tecnologias, bem como para agir sobre essa sociedade.

Dessa forma, a necessidade de formação continuada para enfrentar esses desafios se faz presente, mormente na função do gestor escolar.

A superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvida, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossociais e educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar (LÜCK, 2009, p.17).

Entre as competências pertinentes ao gestor escolar elencadas pela autora, destaca-se, como se pode depreender a partir da citação acima, a capacidade de enxergar o todo, isto é, visão sistêmica, e a partir dessa visão, traçar estratégias também sistêmicas, de prevenção das interveniências que porventura se coloquem como obstáculos a serem superados durante o trabalho pedagógico. Assim sendo, o planejamento eficaz deve contemplar o antes, o durante e o depois, isto é, incorporar um conhecimento sólido das demandas educacionais dos alunos, da comunidade escolar, do potencial dos profissionais envolvidos e do contexto no qual a escola está inserida.

Nesse sentido, a EEEP Mário Alencar trabalha de forma articulada com os professores, construindo sua proposta curricular integrada e aperfeiçoando a cada ano. Essa visão do todo está claramente demonstrada no Projeto Político Pedagógico e o planejamento sistêmico é feito tanto anualmente, através do Plano de Ação Global da Escola, como a cada semestre, ou no momento em que surge uma nova situação específica que exija alguma intervenção no processo. Em todo início de ano letivo é feita uma avaliação da instituição e traçadas as estratégias de intervenção para a melhoria dos resultados acadêmicos dos alunos. Entretanto, a escola não se preocupa apenas com os indicadores de notas alcançadas nas avaliações internas e externas.

Os estudantes são avaliados também em seu desenvolvimento pessoal, profissional, que se revelam através das atitudes de ética, respeito, colaboração, espírito de equipe e empreendedorismo.

Segundo Penin, (2001) apud LÜCK, 2008,

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 (PENIN, 2001 *apud* LÜCK 2008, p. 6).

Assim sendo, compreende-se que é competência do gestor escolar promover uma educação continuada, de modo que todos se apropriem dos conceitos fundamentais que regem a educação, transformando a escola em um verdadeiro espaço interativo de aprendizagem.

É necessário, para tanto, que a escola se torne de fato uma comunidade de aprendizagem, onde todos os seus membros sintam-se também profissionais em crescimento, ou seja, a escola deve ser uma organização que ensina e que aprende.

Conforme Senge, “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 2008, p.167).

Com relação a essas categorias de fatores, pode-se citar o modelo de gestão utilizado na EEEP Mário Alencar como próximo da abordagem dos autores estudados, como Franco e Bonamino (2012) entre outros. Percebe-se que a equipe de gestão mostra-se comprometida com o desenvolvimento do trabalho pedagógico e há uma relação de confiança entre líderes e liderados. Os professores demonstram reconhecer o papel do gestor e acreditam na proposta pedagógica da escola, conforme ficou demonstrado no questionário respondido por três professores da formação geral, sobre os seguintes aspectos: Gestão da aprendizagem, Biblioteca, Sala dos professores, Planejamentos, Projeto Diretor de Turma, Currículo escolar, Atitudes e Valores, Clima Escolar e Missão da Escola. A tabela abaixo apresenta os dados brutos (DB) das respostas em uma escala de 1 a 5 e os dados percentuais (%).

Tabela 3 – Dados das respostas dos professores da Formação Geral

Aspectos analisados										
<b>1. Gestão da Aprendizagem</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 36					1	2	5	13	30	83
<b>2. Biblioteca e sala de multimeios</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 15									15	100
<b>3. Sala dos professores</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 12					4	33	2	16	6	50
<b>4. Planejamento</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 15							3	20	12	80
<b>5. Projeto Diretor de Turma</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 15									15	100
<b>6. Currículo escolar</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 42							4	9,5	83	90,4
<b>7. Atitudes e valores</b>	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
	Somatório das respostas = 33						7	21	26	79
<b>8. Clima escolar</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 18							3	16,6	15	83,3
<b>9. Missão da Escola</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Somatório das respostas = 3									3	100

Fonte: elaborada pela autora

Os percentuais médios das respostas indicam que 83% atribuíram nota 5 para a gestão da aprendizagem, 100% consideram a biblioteca ótima, 80% também atribuem nota 5 para a metodologia de planejamento escolar. Todos os professores entrevistados aprovam o Projeto Diretor de Turma, 90,4% concordam com o

currículo, 79% atribuem nota 5 para a formação de atitudes e valores, 83,3% acham que a escola mantém um bom clima escolar e 100% conhecem a missão da escola.

A seguir será tratada a avaliação em larga escala e como a EEEP Mário Alencar analisa essa questão

### 2.3.2 Avaliações em larga escala e a eficácia escolar

As políticas de avaliação em larga escala podem ser entendidas como formas de aferir o grau de eficácia de uma instituição escolar. Como em uma escola não se fabricam bens de consumo, trabalha-se com pessoas, o modo de aferição da eficácia baseia-se em métodos de avaliação do desempenho dos alunos na obtenção das competências e habilidades adquiridas. Segundo Palácios,

A importância de se abordar e estudar indicadores para uma análise de sistemas educacionais vincula-se diretamente aos papéis por eles desempenhados em sistematizar e mapear o processo de avaliação e de descrição da realidade da educação. De certa forma, eles possibilitam o monitoramento da evolução de um sistema educacional, além de, muitas vezes, também permitirem a comparação entre diferentes sistemas quanto a diversos fenômenos de interesse. Normalmente, os indicadores consistem em medidas, as mais objetivas e sintéticas possíveis, dos resultados obtidos em determinadas dimensões consideradas relevantes ao processo educacional (PALÁCIOS, 2011, p. 3).

Pode-se citar como marco para a aferição da eficácia escolar as avaliações de larga escala que tiveram início nos Estados Unidos em 1983, com o relatório solicitado pelo presidente Ronald Reagan para estudar a situação da educação nos Estados Unidos (BROOKE, 2012, p.143).

Havia uma preocupação com o baixo desempenho dos alunos, principalmente na área das ciências, frente à competitividade com a então União Soviética, que partira “na frente” das pesquisas espaciais, com o lançamento do satélite Sputnik 1 e o Sputnik 2, ambos em 1957. O relatório que se denominou “Uma Nação em Risco” marcou o início de uma nova era na educação americana, com a reforma baseada em padrões de sucesso escolar. Essa reforma adotou como um de seus

pressupostos a valorização da chamada *accountability*.<sup>12</sup>o que pode ser traduzido em português como responsabilização.

Somente na década de 1990, foi que a ideia de responsabilização chegou ao Brasil, que também inicia seu programa de reformas educacionais em larga escala, começando pelo Sistema de Avaliação da Educação Brasileira, SAEB. Essa foi a primeira iniciativa de “conhecer a fundo os problemas e deficiências do sistema educacional, para orientar com maior precisão as políticas governamentais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino” (BECKER, 2012, p.3).

Segundo a autora, o SAEB,

Criado em 1990, teve seu segundo ciclo de aplicação em 1993, mas somente a partir de 1995 adquiriu um papel estratégico, articulando-se com um conjunto de políticas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino em todos os seus níveis. A avaliação, que era uma diretriz governamental, tornou-se clara atribuição do Ministério da Educação com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. 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 (BECKER, 2012, p.3).

As políticas que se desenharam a partir da ideia da responsabilização e com base nos resultados das avaliações em larga escala incorporam dois vieses, ou seja, a universalização da educação para todos e a equidade.

O despertar para a educação como um direito de todos e “como elemento estruturador da vida humana” conforme Brooke (2012, p.393) começa com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, e se intensifica em outros encontros realizados em vários países, inclusive no Brasil. Citam-se entre esses, a Conferência Mundial Sobre Educação em 1990, em Jomtien, na Tailândia; a Declaração de Manágua, na Nicarágua, em 1993, em favor da educação para pessoas com deficiência, e diversos outros, todos com o objetivo de promover a educação pública para todos.

---

<sup>12</sup> De acordo com Schedler (1999), o *accountability* envolve duas dimensões fundamentais: a obrigação dos servidores públicos informarem e explicarem seus atos (*answerability*) e a capacidade das agências reguladoras de impor sanções aos que violam os deveres públicos (*enforcement*).

Após um consenso entre vários teóricos sobre o alcance da universalização da oferta, chegou-se a uma compreensão de que o momento exige um olhar direcionado para a qualidade. Agora é preciso oferecer educação de qualidade, para promover a superação das desigualdades sociais, ou seja, a equidade. Isso é o que se poderia chamar de eficácia; as escolas públicas precisam ser eficazes.

Por esse motivo, na última década, as políticas de avaliação em larga escala vêm sendo implementadas no Brasil, tanto em âmbito nacional como entre as unidades da federação. Essas avaliações pretendem medir o grau de eficácia das unidades escolares. No contexto dessas políticas de aferição do desempenho das instituições públicas, foi criado o Ideb<sup>13</sup> que pode ser considerado um importante instrumento de aferição da eficácia.

Ao conjugar dois fatores de avaliação, ou seja, o rendimento das avaliações internas com as médias de proficiência da escola obtidas nas avaliações externas, o ideb consegue causar impacto na gestão das escolas, porque permite uma reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas e o compromisso com a qualidade da educação.

Entretanto, conforme Laros e de Jesus (2004),

Não obstante, a análise de tais indicadores necessita ser contextualizada, pois tanto variáveis internas à escola quanto externas a ela podem ser responsáveis pelo rendimento dos alunos. Barbosa e Fernandes, (2001) apontam com base em um estudo realizado através dos dados do SAEB 1997, que o desempenho acadêmico de um aluno depende – além de suas características individuais – de características relacionadas com a série (ou professor) e variáveis associadas à escola (LAROS e DE JESUS, 2004, p. 94).

Os autores ainda concluem que, para além das variáveis observadas, existem outros fatores ligados à eficácia escolar que não podem ser medidos em uma única prova escrita, mesmo que esta abranja conteúdos diversificados. Esses fatores estariam ligados a questões de valores éticos, projetos de vida organizados e estruturados, preparação para a vida em família e exercício crítico da cidadania (LAROS e DE JESUS, 2004, p.105).

---

<sup>13</sup> Índice de desenvolvimento da educação básica

A eficácia escolar é entendida, pois, como a competência que a escola tem de formar cidadãos críticos, criativos, competentes, com responsabilidade para agir sobre a natureza e a sociedade de forma a construir um mundo melhor para as futuras gerações. Essa competência é medida por instrumentos de aferição das aprendizagens cognitivas dos alunos mediante os resultados nos testes de larga escala, embora, como foi demonstrado, esses não sejam suficientes para indicar com precisão, o quanto essa competência é alcançada.

A EEEP Mário Alencar participa de três tipos de avaliação em larga escala. O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), para alunos do segundo e terceiro ano, o Sistema Permanente de Avaliação das Escolas públicas do Ceará (SPAECE), uma avaliação censitária e anual para os três anos do ensino médio, que faz parte da política de educação do Ceará, e o Exame de proficiência Técnica (EXAT), exclusivo para avaliação dos cursos técnicos oferecidos pelas escolas da rede estadual.

A Escola incentiva de forma enfática a participação de todos os alunos do terceiro ano no ENEM e estimula também a participação dos alunos do segundo ano, para que possam conhecer a metodologia das provas e se motivem a participar no ano seguinte.

Do mesmo modo que a Escola incentiva a participação no ENEM, também o faz para com o SPAECE. A gestão passa o ano todo organizando momentos de estudos voltados para esses exames, fazendo com que todos os professores se engajem no processo de preparação dos alunos para essas provas.

Quando a Secretaria de Educação divulga os resultados, esses são expostos tanto para os professores quanto para os pais, e são pensadas propostas de intervenção para melhoria dos índices. A dificuldade encontrada neste sentido é a demora na divulgação dos resultados do SPAECE, pois quando a escola se apropria dessas informações, já não faz mais sentido as intervenções para o ano em curso. As propostas, então, são pensadas apenas para prevenir ou corrigir distorções em longo prazo.

Assim sendo, a instituição escolar tem uma grande responsabilidade em implementar as políticas, tendo em vista a melhoria da aprendizagem. Mas, como já foi discutido em seção anterior, a escola é um espaço de implementação das políticas públicas, mas não apenas isso. Ela é um espaço de repensar as políticas

públicas e de suscitar políticas novas, uma vez que é no chão da escola onde são sentidas as reais necessidades relacionadas à prática de ensino e aprendizagem.

Nessa seção, foi abordada a avaliação em larga escala como uma política de responsabilização das escolas pelo sucesso escolar e como essas avaliações acontecem na EEEP Mário Alencar. A seguir, continuando no mesmo foco, são apresentadas considerações sobre a escola, como sendo, também, uma comunidade de aprendizagem.

## **2.4 Escola: uma comunidade de aprendizagem**

Senge (2008), ao abordar a temática de organizações de aprendizagem, assinala que o exercício da eficácia escolar se fundamenta em cinco disciplinas, a saber: domínio pessoal, domínio mental, objetivo comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico. O autor denomina Comunidades de Aprendizagem qualquer empresa ou organização pública ou privada na qual os indivíduos desenvolvem habilidades de trabalho em grupo e estabelecem para si mesmos, elevados padrões de desempenho e objetivos.

Disciplina nesse sentido significa “um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática” (SENGE, 2005, p.5). Para Senge, assim como para Lück (2008), não existe uma fórmula de como chegar à eficácia. Mas é necessário que o gestor desenvolva padrões de competência. Estabelecendo um paralelo entre os dois autores, Lück afirma:

Qualquer pessoa que desenvolve uma determinada tarefa ou função, para a qual se tornam necessários conhecimentos específicos, deve articular-se com outros que atuam em conjunto, desenvolvendo condições de melhoria de suas capacidade (LÜCK, 2008, p.3).

Para Senge, não existem organizações que aprendem no sentido de dominar as outras pessoas, mas no sentido de dominar-se a si mesmas, de se autodisciplinar para aprender mais e melhor. Assim sendo, o autor entende que não existe fórmula pronta para as organizações de aprendizagem; existem esforços para produzir

mudanças nos comportamentos individuais e coletivos e nas capacidades técnicas (SENGE, 2008, p.15 e 25).

Vale salientar que assim como Mintzberg (2010), Senge (2008) desenvolveu um modelo de organização gerencial genérico, que se aplica a diferentes organizações ou empresas, conforme o próprio autor, ao apresentar sua obra:

A ideia da organização que aprende é uma visão. Ela incorpora um tipo ideal do qual muitos aspiram. [...] Assim, este não é um livro sobre como fazer ou sobre como as organizações bem sucedidas chegam lá. Ao contrário, este é um livro de princípios e ferramentas que podem contribuir para a construção do alicerce de um sistema de gestão fundamentalmente novo, mais voltado para a aprendizagem (SENGE, 2008, p.15 e 16).

Quando Senge (2008) trata sobre aprendizagem, ele não está se referindo à aprendizagem formal, a qual se processa na escola, mas à aprendizagem que acontece entre as interações estabelecidas nas empresas de um modo geral, entre líderes e liderados, no sentido de fazer melhor. Isso se torna claro em sua afirmação: “A ideia da organização que aprende é uma visão”.

Quanto a Mintzberg (2010), ele apresenta seu livro da seguinte forma:

Este é um livro sobre gestão, pouco complicado, se não for simples. Batizei-o com o título amplo de *Managing* porque o objetivo é ser uma abordagem básica e abrangente de uma prática fundamental em toda a sua enorme variedade. Consideraremos as características, conteúdos e variedades do trabalho, assim como os enigmas que desafiam os gerentes e o modo como se tornam eficazes. Meu objetivo é bastante simples. A gestão é importante para qualquer um que seja afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todo mundo (MINTZBERG, 2010, p. 16).

Mintzberg (2010) criou um modelo genérico de liderança, que, segundo ele, pode ser adaptado a qualquer organização. Para o autor, os papéis administrativos do gestor estão subdivididos em três grupos, a saber: o grupo dos papéis interpessoais, o grupo dos papéis informacionais e o grupo dos papéis decisórios. No grupo dos papéis interpessoais, o gestor atua como o representante da empresa; no grupo dos papéis informacionais, o gestor atua como o disseminador das informações e, no grupo dos papéis decisórios, o gestor atua como empreendedor, solucionador de conflitos e negociador (MINTZBERG 2010, p. 63).

Embora as abordagens sejam diferentes, uma análise mais acurada das ideias de Senge (2008) e Mintzberg (2010) revela que os princípios para o sucesso defendido entre ambos guardam semelhanças entre si, no cotidiano da prática de gestão.

As cinco disciplinas elencadas por Senge se caracterizam como disciplinas distintas, mas, segundo o autor, encontram-se intrinsecamente imbricadas de forma que todas as cinco cooperam mutuamente para o desenvolvimento das organizações.

Conforme Senge (2008), domínio pessoal significa mais do que competências e habilidades técnicas; encontra-se no plano da espiritualidade, no sentido de viver de forma criativa, enfrentando os desafios de modo positivo, desenvolvendo a paciência e o senso crítico. O autor esclarece, ainda, que o termo domínio não significa dominar alguém, mas se autodominar, no sentido da aquisição de um grau elevado de proficiência:

As pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas. Elas têm um senso de propósito especial que está por trás das suas visões e metas. Elas veem a realidade atual como uma aliada, não como uma inimiga (SENGE, 2008, p.170).

Pode-se compreender que domínio pessoal envolve dois movimentos: o primeiro deles denomina-se autoconhecimento, ou seja, o ato de identificar o que se considera importante para si mesmo e para a instituição, em um dado momento. O segundo movimento consiste em visualizar a realidade atual e estabelecer caminhos para o alcance dos objetivos, com criatividade e, ao mesmo tempo, com paciência para não desistir no meio da trajetória.

Na EEEP Mário Alencar, pode-se perceber que essa disciplina denominada por Senge de domínio pessoal é bastante desenvolvida através da disciplina conhecida como Projeto de Vida. Como já foi relatado nesse capítulo, Projeto de Vida é uma disciplina que contempla uma reflexão sobre si mesmo, ou seja, o autoconhecimento e as perspectivas de futuro. Nessa disciplina também são trabalhados valores como a tolerância, o respeito às diferenças e a ajuda mútua, para alcançar os objetivos individuais e coletivos. Desaparece a concorrência e se

estabelece a competitividade coletiva. Todos precisam alcançar seus objetivos. Não existe o melhor.

O domínio mental é também chamado de modelos mentais. Embora Senge (2008) não apresente uma definição clara dessa disciplina, pode-se compreender que se trata de paradigmas os quais são construídos ao longo da vida e que muitas vezes trazem prejuízo às organizações. Explicando melhor, são crenças mal fundamentadas que direcionam as ações dos agentes das instituições ou impedem mudanças significativas. Nessa ótica, torna-se necessária uma revisão desses paradigmas e o estabelecimento de crenças positivas que conduzam ao sucesso das organizações, como afirma o autor:

O desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática regular (SENGE, 2008, p. 213).

Situando domínio mental no contexto educacional pode-se citar como exemplo a crença já cristalizada em muitas instituições educacionais, assim como na prática de educadores de que a educação pública “não tem jeito”. De acordo com esse pensamento, os alunos das classes menos privilegiadas não têm condições de aprender, e de que as políticas públicas não existem para colaborar com a melhoria do ensino, e sim para que os políticos se destaquem na mídia.

Para que a escola tenha sucesso torna-se necessária a desconstrução dessas crenças e a construção de um novo paradigma cultural. E isso compete principalmente ao gestor escolar. Associando-se domínio pessoal com o domínio mental, percebe-se visivelmente a relação estabelecida entre as duas disciplinas, isto é, autoconhecimento (visão da realidade) e reconstrução de crenças.

É importante repensar a escola, para que ela seja vista não como um espaço de reprodução do fracasso, mas como um espaço de mudança, uma vez que atualmente os olhares da sociedade e as esperanças estão voltadas para as instituições de ensino, como espaço de produção do saber e de oportunidade de ascensão social. A escola precisa sim, responder aos anseios dessa sociedade que recomeça a acreditar na educação pública.

Segundo Davis e Grosbaum,

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. [...] Se os alunos estão sabendo ouvir, discordar, discutir, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos (DAVIS e GROSPAUM, 2005, p. 15).

As autoras acrescentam ainda que esse sucesso é uma construção. Depende da participação de todos e da atuação de seus líderes. Essa ideia de construção coletiva só se concretiza na elaboração de um projeto comum, em que os valores, anseios e sonhos sejam não somente compartilhados, mas construídos conjuntamente.

Esses aspectos também são bastante trabalhados na Escola Alfa, através de pequenos momentos de reflexão nas acolhidas, todos os dias, pela manhã. Nessas ocasiões os alunos são levados a pensar sobre si mesmos, suas potencialidades, os preconceitos e a substituição de velhos paradigmas por outros, de crença no próprio potencial. São também estimulados a superar os obstáculos e a manter um entusiasmo constante para vencer.

A terceira disciplina de Senge, chamada de visão compartilhada, remete exatamente ao Projeto Político Pedagógico. Encontra-se profundamente arraigada à ideia do PPP, conforme citação abaixo:

Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o compromisso mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto. Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum. O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo para com a visão. O poder das visões compartilhadas resulta de um interesse comum. Na verdade concluímos que uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões compartilhadas é seu desejo de se sentir conectadas a um empreendimento importante (SENGE, 2008, p.234).

O PPP tem esse objetivo de fazer com que a comunidade escolar sinta-se corresponsável pela instituição. Todos os que fazem a comunidade escolar devem possuir uma visão comum, um ponto de chegada e aspirações de padrões elevados em sintonia uns com os outros.

Veiga (2001) define o Projeto Político Pedagógico como sendo “um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados” e acrescenta:

Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente (VEIGA, 2001, p.110).

Essa ideia de relação contratual defendida por Veiga (2001) lembra Linhares quando afirma que “a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização” (LINHARES, 2008, p. 20). Pode-se encontrar o mesmo pensamento em Lück (1998) no seguinte trecho:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK,1996, p. 37).

Essa ideia de participação defendida por Lück (1996) tem respaldo na “visão compartilhada” de Senge (2008) e nas teorias de vários autores brasileiros que defendem o Projeto Político Pedagógico como instrumento de equalização das oportunidades de participação da comunidade escolar e da busca dos interesses comuns. Ressalte-se também que o princípio da gestão participativa encontra-se, inclusive, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96.

Essa disciplina é também bastante enfatizada na gestão da Escola Alfa, uma vez que todos os segmentos da escola são convidados a participar das decisões, e sem que, no entanto, o gestor perca o fio condutor da liderança que lhe é peculiar. As metas são construídas em equipe, os objetivos são compartilhados, os projetos discutidos, tudo planejado dentro de um pensamento estratégico e sistêmico.

A quarta disciplina é chamada de aprendizado em grupo. Não por acaso, encontra-se fortemente associada à terceira, ou seja, visão compartilhada, objetivo comum. Senge (2008) relaciona essa disciplina com um time de futebol. Ele destaca

que quando uma equipe está desalinhada, fatalmente fracassará; pelo contrário, quando a equipe aprende a somar os talentos e compartilhar conhecimentos, de fato cria-se uma sinergia entre os membros do grupo conduzindo-o ao sucesso. Não é suficiente que os participantes das equipes sejam talentosos; é importante que eles se respeitem mutuamente e desenvolvam trocas de aprendizagem. Se aprenderem a compartilhar os saberes, o grupo se enriquecerá. Isso é o que se pode depreender das palavras do autor,

A característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. [...] Na verdade desenvolve-se uma ressonância ou sinergia, como a luz coerente de um laser, em vez da luz incoerente e difusa de uma lâmpada comum (SENGE, 2008, p.262).

Com base nessas ideias, um olhar mais acurado para as instituições escolares (em geral), permite perceber que ainda persiste a cristalização de modelos tradicionais, nos quais os educadores parecem atuar como se estivessem isolados, cada um em sua própria ilha de conhecimentos. Falta esse espírito de equipe, não há compartilhamento de saberes, trocas de experiências exitosas, busca coletiva de soluções de problemas. Esse é mais um desafio para o gestor dos novos tempos: quebrar velhos paradigmas; instigar os docentes à busca de novas práticas e novos saberes.

Nesse ponto, é importante destacar, na literatura sobre gestão, a contribuição de Scorzafave (2010), apresentando algumas funções que o gestor deve adotar no ambiente escolar. Dentre elas, destacam-se: monitorar o processo de gestão para saber se o modelo adotado está dando certo, estabelecer indicadores do sucesso escolar, manter os professores informados sobre o que se passa na escola, criar uma atmosfera de trabalho favorável à participação, encorajar cada professor a sentir-se membro pertencente a uma equipe, incentivar a troca de informações. Essas atitudes de liderança encontram-se estreitamente vinculadas à quinta disciplina de Senge, que ele considera a mais importante, ou o eixo em torno do qual giram todas as outras quatro, a qual é denominada de raciocínio sistêmico.

Para o autor, raciocínio sistêmico é a mudança de uma visão linear para uma visão em círculos, ou seja, modificar a ideia de causa e efeito para uma visão em espiral, pois a vida não é linear, os fenômenos não são lineares; tudo que acontece tem várias causas e vários efeitos simultâneos. A visão linear limita a compreensão do mundo e dos fenômenos sociais.

O resultado da falta de visão sistêmica, da compreensão do significado das políticas públicas de educação, é um movimento que vai de encontro ao sucesso, com um jogo de procura de culpados pelo fracasso da educação. Por esse motivo, a gestão da EEEP Mário Alencar está atenta a esses aspectos, para promover uma educação de sucesso em meio às muitas adversidades que lhes sobrevêm. Torna-se necessário a cada dia construir uma cultura de visão sistêmica, de pensamento sistêmico e de visão compartilhada para, como afirma Senge, construir uma organização que esteja em constante aprendizagem.

O raciocínio sistêmico não visualiza uma só causa nem procura culpados. Pelo contrário, identifica os vários fatores que produzem o insucesso e busca inteligentemente de forma sistêmica, soluções mediante o domínio pessoal. Assim sendo, essa disciplina permite construir habilidades para desenvolver a paciência e a criatividade, a mudança de mapas mentais ou paradigmas enraizados que travam as novas ideias, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

Pode-se, assim, observar que as cinco disciplinas descritas por Senge e comentadas nesse texto, são interdependentes e completam-se. Sua prática poderá fazer grande diferença nos modelos de gestão escolar.

É viável estabelecer um paralelo entre as cinco disciplinas de Senge (2008) e a teoria dos cinco fios de Mintzberg (2010). Da mesma forma que Senge afirma não haver um modelo único de gestão, ou seja, uma receita pronta, Mintzberg também afirma que seu modelo pode ser aplicado a qualquer organização, mas precisa ser adaptado a cada situação.

O autor apresenta uma figura em cujo centro encontram-se cinco “fios” ou “disposições mentais”, ou ainda, mentalidades gerenciais. Esses “fios” são denominados reflexivo, analítico, mundano (visão de mundo), colaborativo e proativo. A figura apresenta também duas setas indicando de um lado o fator energético e do outro o ser socialmente integrativo (MINTZBERG, 2010, p 210).

Para o autor esses fios estão enraizados na prática de gestão, mais do que na natureza do gestor. Esses fios se entrelaçam e não podem ser analisados separadamente. O reflexivo “ou mente reflexiva” garante que os gestores reflitam sobre seu trabalho; o analítico “lança luz sobre a necessidade que o gestor tem de equilibrar a intuição e a análise”; que por sua vez remete ao colaborativo. Segundo o autor, o fio colaborativo conduz a liderança de forma horizontal e não verticalizada, como no modelo gerencial tradicional.

O importante na colaboração não é "motivar" ou "atribuir poder (empoderar)" às pessoas na unidade, pois (...) tais ações apenas reforçam a autoridade do gerente. Trata-se, pelo contrário, de ajudá-las, e a outros fora da unidade, a trabalharem em equipe. (...) No estilo "envolvente" de gestão (...), o gerente se engaja para que outros se envolvam (...). Existe uma ideia de respeito, confiança, carinho e inspiração (MINTZBERG, 2010, p.217).

O que o autor chama de “fio” proativo fica no plano das ações, isto é, refere-se à iniciativa dos gestores para tomarem decisões inteligentes:

Trata de gerentes tomando a iniciativa: iniciando a ação em vez de apenas reagir ao que acontece, tomando medidas para contornar obstáculos, vendo a si mesmos em controle. Como observei anteriormente, (...), os gerentes eficazes, independentemente de sua posição e de suas limitações aparentes, agarram toda a liberdade que conseguem e a aproveitam o quanto podem (MINTZBERG, 2010, p.219).

A partir do exposto pode-se afirmar que as ideias dos autores se identificam entre si e até se completam. Domínio pessoal estaria associado ao fio analítico, pois se encontra mais na subjetividade, no plano da abstração, da análise interior e sua disposição para criar, modificar e transformar. Modelos mentais estariam associados ao fio reflexivo, pois remete à autoanálise e à quebra de paradigmas e estereótipos. Raciocínio sistêmico associa-se ao fio chamado mundano, visão de mundo; aprendizado em grupo associa-se ao fio colaborativo, pois exige ação compartilhada e também ao objetivo comum; o fio proativo estaria associado ao raciocínio sistêmico, porque contempla planejamento sistêmico, visão estratégica, ação para a mudança.

Até esta seção, foi feita uma referência teórica das teses dos autores que defendem, em linhas gerais, competências básicas de gestores considerados

eficazes. A seguir, serão abordados os desafios enfrentados pela gestão, na busca de uma escola eficaz. Para tanto, há que se definir o que se entende por eficácia escolar, no que tange ao assunto abordado nesse caso de gestão.

## **2.5 Desafios da gestão na busca da eficácia escolar**

Ao se tratar de eficácia escolar, abre-se um leque de imagens que podem indicar o significado mais intrínseco da questão. O que vem a ser de fato uma escola eficaz? Não há seguramente uma resposta única para essa questão. O termo eficácia sugere sucesso, algo que foi planejado, executado e alcançado conforme os resultados previstos.

Nesse caso de gestão em estudo, eficácia escolar significa criar mecanismos de superação das dificuldades de aprendizagem apresentadas pelos alunos em seu ingresso no primeiro ano do ensino médio integrado à educação profissional, para que eles consigam avançar nas aprendizagens essenciais, tanto para conquistar um lugar no mundo do trabalho, quanto para prosseguir nos estudos em nível superior. Essa é uma grande conquista, uma vez que esses jovens pertencem às camadas mais carentes da sociedade, ingressam na escola com baixa proficiência acadêmica, principalmente em Língua Portuguesa e Matemática, e apresentam autoestima baixa, poucas expectativas em relação ao futuro. Entretanto suas histórias de vida são recheadas de sonhos e de desejo de superação, apesar de suas limitações. A escola tem esse papel de encorajá-los a prosseguir na busca de suas realizações e ajudá-los a não desistir nunca de seus sonhos.

Começa-se a perceber o tamanho da responsabilidade que recai sobre a gestão das escolas públicas a partir do entendimento do que preconiza a Lei de Diretrizes e Bases, nº 9394, em seu artigo terceiro, que trata dos princípios e finalidades da educação básica. Citando apenas alguns, para reflexão nesse bloco, ei-los:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
  - III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
  - IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
  - (...)
  - VII – valorização do profissional da educação escolar;
  - VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- (BRASIL, 1996).

Pretende-se, a seguir comentar alguns desses princípios, tendo como pano de fundo os desafios enfrentados pela gestão no contexto atual. Embora a Lei de Diretrizes e Bases tenha sido pautada pelos mais elevados padrões de qualidade em legislação, sendo considerada uma lei bastante avançada, já decorreram dezessete anos. Esse espaço temporal, olhado de forma simplista, pode significar um tempo breve. Entretanto, se analisado no contexto das mudanças que ocorreram no cenário mundial e, mais especificamente, na sociedade brasileira, esses dezessete anos representam um longo espaço de tempo. Há um consenso de que a própria LDB tem se adequado às diversas situações de mudanças através de inúmeras leis complementares, como, por exemplo, o inciso II do art. 4º que trata da universalização do ensino médio gratuito, redação dada pela Lei nº 12.061, de 27-10-2009.<sup>14</sup>

Comentando o inciso I do Art. 3º citado nesse texto, entende-se que o referido princípio trata da igualdade de condições para o acesso e permanência na escola. Sem dúvida, representa um grande desafio para cada gestor. O acesso e a permanência são fatores que não dependem somente do poder público, mas cabe ao gestor criar condições favoráveis de permanência do aluno. Dentre essas, destacam-se estratégias de controle de assiduidade, monitoramento dos índices de aprendizagem e articulação com a família. Nesse quesito, entram questões ligadas aos fatores socioeconômicos e relações afetivas, as quais incidem sobre a relação aluno-escola.

Os incisos II, III e IV referem-se à compreensão da diversidade cultural que campeia o universo escolar. Essa pretensa liberdade só será alcançada em sua

---

<sup>14</sup> Altera o inciso II do art. 4º e o inciso VI do art. 10 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para assegurar o acesso de todos os interessados ao ensino médio público

plenitude quando tiverem desaparecido todos os preconceitos e rótulos que ainda se observam no cotidiano da escola, conforme Shimizu, Cordeiro e Menin:

Os temas Ética e Preconceito têm, com frequência crescente, sido foco de discussões no panorama educacional brasileiro. Envolvem múltiplas questões relacionadas a valores, educação moral, pluralidade de etnias, interculturalidade, racismo, educação inclusiva, entre outras. No âmbito da educação formal, atualmente, esses temas vêm recebendo uma atenção especial devido às suas possibilidades de inserção como transversalidade no currículo escolar. No entanto, ainda suscitam muita controvérsia, pois entre pesquisadores, pais e educadores não existe um consenso sobre questões como “a escola deve educar moralmente?”, “como fazê-lo?” e “de acordo com quais valores?” (SHIMIZU, CORDEIRO, MENIN, 2003, p. 169).

Os autores reconhecem, nesses termos, o desafio que consiste em fazer uma escola plural em uma sociedade tão diversificada, tão desinformada e ainda tão aviltada em seus próprios direitos individuais e coletivos.

Outro grande desafio que se coloca ao gestor no tocante a promover uma educação de qualidade e fazer uma escola eficaz, trata-se de conseguir motivar os professores que se sentem ainda tão desvalorizados em sua função do magistério. O inciso VII do Art. 3º da LDB trata exatamente da valorização do professor. Para que os alunos aprendam com qualidade é necessário que a escola tenha bons profissionais, que gostem do fazer pedagógico, que o façam com alegria e, sobretudo, com eficiência. Para isso o gestor precisa saber como motivar esses profissionais, tanto promovendo uma formação continuada em serviço quanto no monitoramento das metodologias empregadas, para que as aulas sejam atrativas e proveitosas. Esse é talvez o maior desafio que o gestor enfrenta em sua liderança.

O inciso VII aborda o princípio da gestão democrática. Na prática, ao fazer uma gestão democrática, não se pode deixar de contemplar o planejamento participativo, a visão sistêmica, e, conseqüentemente, o pensamento sistêmico.

A gestão democrática e descentralizada tem o compromisso de promover a participação de todos os elementos envolvidos no contexto educacional, direção, professores, pais, profissionais e outros sujeitos interessados, pertencentes à comunidade local. Esse é mais um grande desafio para o gestor, pois embora o termo gestão já tenha ganhado significação no ambiente escolar e comunitário,

ainda persistem velhas práticas que estão em desacordo com a visão de gestão democrática participativa; conforme Gandim (2004):

Muitas escolas realizam projetos político-pedagógicos que apenas fazem a primeira parte da concepção do planejamento participativo: ficam na etapa da definição dos ideais, ou do que se chama, por vezes “a filosofia da escola”. Não quero dizer que isso não seja já um avanço, mas corre-se o risco, ao não se avançar e realizar um diagnóstico e um detalhamento do que se vai fazer concretamente a partir desse processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, de desmotivar os envolvidos no trabalho da escola (GANDIN, 2004, p. 4).

Entende-se, portanto, que, os envolvidos no processo de gestão só se sentirão motivados, quando virem suas ideias postas em prática. Portanto, não se pode apenas elaborar o documento PPP para compor o conjunto de documentos da escola. O PPP deve ser vivenciado, conhecido por todos, avaliado periodicamente e realizadas as intervenções necessárias, em um verdadeiro círculo virtuoso que se pode chamar de PDCA (sigla do inglês oriunda das palavras plan, do, check e act, que traduzidas significam, planejar, executar, avaliar e intervir). De acordo com Santos (2005),

o planejamento escolar, por ter um caráter de político-pedagógico, trata-se de um processo de tomada de decisão, visando conceber um projeto de educação e formação humana. Portanto, deve ser pensado em todos os seus níveis, numa perspectiva democrática e participativa, superando a visão burocrática e autoritária, baseada na dicotomia entre teoria e prática (SANTOS, 2005, p.31).

O planejamento participativo deve ser o suporte principal de uma gestão realmente democrática. Entretanto, planejar somente, não basta. É preciso executar o que foi planejado, acompanhar e fazer as devidas intervenções quando necessário. Em uma escola democrática e participativa todos se sentem corresponsáveis pelos resultados alcançados, comprometidos em solucionar os problemas, prevalecendo a decisão do grupo sobre a vontade individual. Esse pensamento é reforçado pelos autores Girling, Keith e Lück (1998), conforme a citação seguinte:

O desenvolvimento de equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que, em conjunto, são responsáveis por garantir o sucesso da escola (GIRLING et al, 1998 *in* SEDUC,<sup>15</sup> 2005, p. 78).

Depreende-se assim que um gestor democrático tem diante de si o grande desafio de perceber diferentes potenciais em seus liderados e incentivá-los a desenvolver esses potenciais para o crescimento individual e coletivo da organização. Essa nova realidade possibilita o estabelecimento de parcerias internas e vínculos afetivos. Também é importante a construção do sentimento de pertença, necessário ao desenvolvimento de uma gestão eficaz, criando uma conscientização do que seja uma gestão democrática e participativa.

É necessário neutralizar também as ameaças externas, como a crise de falta de ética generalizada que assola o país e a onda de violência que cresce a cada dia nos grandes centros urbanos. Tudo isso pode ser entendido como entraves ao projeto de construção de uma educação pautada nos valores éticos, formando cidadãos tolerantes, solidários, críticos e criativos, como prevê a Lei. Como neutralizar os efeitos danosos desse fenômeno que se abate sobre a sociedade atual e ainda assim promover uma escola de qualidade, uma gestão eficaz?

Conforme Zechi e Menin:

Esse contexto suscita a necessidade de refletirmos sobre as causas e possíveis soluções para essa problemática escolar. Assim, analisando a violência e indisciplina na escola, podemos afirmar que estas se constituem um fenômeno multideterminado: é reflexo da violência social, das mudanças socioeconômicas ocorridas na sociedade e no sistema de ensino, da educação familiar; mas é também gerada e potencializada no interior das escolas e, nesse caso, podemos apontar a violência simbólica praticada pela instituição, o estabelecimento de regras e normas injustas e as condutas docentes inadequadas como fatores influenciadores da dinâmica escolar (ZECHI e MENIN, 2011).

Assim sendo, as autoras apontam para um grande desafio que se constitui em duas ações por parte da gestão: a primeira é refletir as causas e buscar soluções

---

<sup>15</sup> Texto: Liderando e motivando a equipe escolar, retirado do livro *A Escola Participativa*, dos autores citados e publicado pela Secretaria de Educação Básica do Ceará.

para a indisciplina escolar; e a segunda ação trata-se de identificar a própria violência simbólica praticada no interior das escolas.

Ora, sabe-se que, sem um mínimo de organização disciplinar, instituição alguma consegue pelo menos se manter em atividade, quanto mais avançar para o sucesso. Portanto, esse desafio não é pequeno. Constitui-se em um grande desafio que exige planejamento sistêmico, visão sistêmica, isto é, planejamento que contemple os fatores internos e externos, os limites e possibilidades, e visualize as oportunidades e possíveis ameaças ao plano de ação.

No início do funcionamento da EEEP Mário Alencar, foram identificados pelos professores diversos casos de alunos com problemas de indisciplina grave e até de adolescentes em conflitos com a Lei. Aos poucos a escola foi promovendo ações de prevenção à violência interna, com projetos de promoção de paz, de atenção à família, de escuta ativa, aconselhamento individualizado e outras ações coletivas. Dessa forma a escola criou o Projeto “Paz e Vida”, com vistas a promover uma cultura de paz na escola; o Projeto “Minha escola, minha vida: quem ama cuida”, que visa desenvolver o sentimento de pertença e o cuidado com o ambiente escolar e o projeto “Assistência espiritual e familiar” (ASSESP), para atender os casos de alunos em conflitos familiares, afetivos, gravidez precoce, ou com problemas de adaptação à escola de tempo integral e ao curso. Todos esses projetos visam à neutralização dos impactos externos negativos e tentam minimizar os efeitos danosos dos fatores que extrapolam os muros da escola.

Finalizando essa temática, convém assinalar que todos esses desafios enfrentados pelo gestor podem ser resumidos em apenas um: conseguir dinamizar sua equipe de forma a construir um trabalho coletivo, uma visão de grupo, uma gestão verdadeiramente participativa. Esse é um trabalho que a EEEP Mário Alencar desenvolve com muita dedicação e persistência. Busca a cada dia construir essa visão de grupo, esse sentimento de pertencer a uma organização que se sente competente para fazer uma educação cada vez melhor. Quando toda a comunidade escolar reflete sobre suas próprias necessidades educacionais, conhece a si mesma, sente-se pertencente à escola, então o fardo se torna mais leve para todos e o fazer pedagógico flui com mais intensidade, uma vez que todos se sentem coparticipativos da gestão escolar.

Os caminhos percorridos até o presente momento nessa pesquisa não tiveram a intenção de eleger um modelo de gestão eficaz. Os elementos que presidiram essa análise surgiram a partir de vivências pedagógicas, vivências de liderança no âmbito da gestão escolar e das relações, numa tentativa de articular a gestão democrática com a aprendizagem com sucesso.

As leituras pertinentes ao tema contribuíram para uma maior compreensão sobre os fatores de eficácia escolar. Como foi relatado pelos autores citados, não há uma fórmula para se fazer gestão. O que se entende como necessário é, a princípio uma atitude científica, no sentido de não se deixar levar pelo empirismo, pelo pragmatismo ou pelo senso comum. Em segundo lugar, desenvolver uma consciência de grupo. Uma gestão colegiada não pode prescindir de algumas paradas para ouvir, para refletir, para repensar a prática. Em terceiro lugar, repensar sobre a escola como um espaço de aprendizagem.

Salienta-se, no entanto, que a democracia é um processo saudável, porém lento. Exige paciência e dedicação. Tem-se consciência da presença de fatores exógenos que permeiam o sistema interno das organizações e que de certa forma os condicionam.

No primeiro capítulo desta dissertação foi descrito o caso de gestão. Foi apresentada a escola campo da pesquisa, e os elementos motivadores desse estudo. No segundo capítulo foi apresentado um quadro teórico referente ao caso de gestão estudado e analisados elementos essenciais do caso com base nesse referencial.

O terceiro e último capítulo tem como objetivo apresentar um Plano de Ação Educacional com base nos resultados obtidos por meio da observação in loco, dos questionários respondidos pela amostra de professores, pais e alunos e no referencial teórico utilizado para a análise.

### **3. PROPOSTAS DE AÇÕES A PARTIR DO CASO ANALISADO E DO REFERENCIAL TEÓRICO**

O objetivo dessa pesquisa foi investigar se o modelo de gestão implementado pela EEEP Mário Alencar no período 2008 a 2011 contribuiu para a elevação da proficiência dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática nas avaliações externas, como SPAECE e ENEM.

No primeiro capítulo foi apresentada a caracterização da escola, um breve histórico sobre a Política de Educação Profissional no Ceará, e os desafios enfrentados pela unidade de ensino em estudo no recorte temporal analisado. O segundo capítulo trouxe uma análise do referencial teórico sobre escolas eficazes e os fatores que conduzem ao sucesso escolar, focando no modelo de gestão adotado pela instituição.

Embora não se possa afirmar que esse modelo implementado na EEEP Mário Alencar no recorte 2008 a 2011 atenda a todas as demandas de uma gestão eficaz, após o estudo do referencial bibliográfico, da análise dos dados fornecidos pelos questionários, da evolução histórica do desempenho dos alunos e dos documentos internos da escola, pode-se afirmar que o modelo de gestão adotado contribuiu efetivamente para que os alunos obtivessem bons resultados nas avaliações citadas. Entretanto, a cada ano, há um novo desafio a enfrentar; surgem novas demandas; o mundo evolui em ritmo frenético. Torna-se, pois necessária a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), para aperfeiçoamento do trabalho da gestão, bem como para inspirar novos modelos.

Apresenta-se então o terceiro e último capítulo, que traz como objetivo propor um Plano de Ação Educacional consistente, que não apenas garanta a continuidade do sucesso escolar dos estudantes, mas que proporcione um aprimoramento da gestão como um todo, ou seja, um plano que contemple todas as ações pedagógicas a serem desenvolvidas no quadriênio 2013 a 2016. O plano prevê ainda as possíveis intercorrências, contendo implicitamente uma visão sistêmica, bem como o monitoramento das ações com vistas à obtenção da eficácia escolar.

Salienta-se ainda que esse PAE não deve ser uma camisa de força, um modelo único e acabado. Pelo contrário, admite a flexibilidade durante sua

implementação, e ainda prevê as possíveis intercorrências e os desdobramentos que se façam necessários para a sua execução.

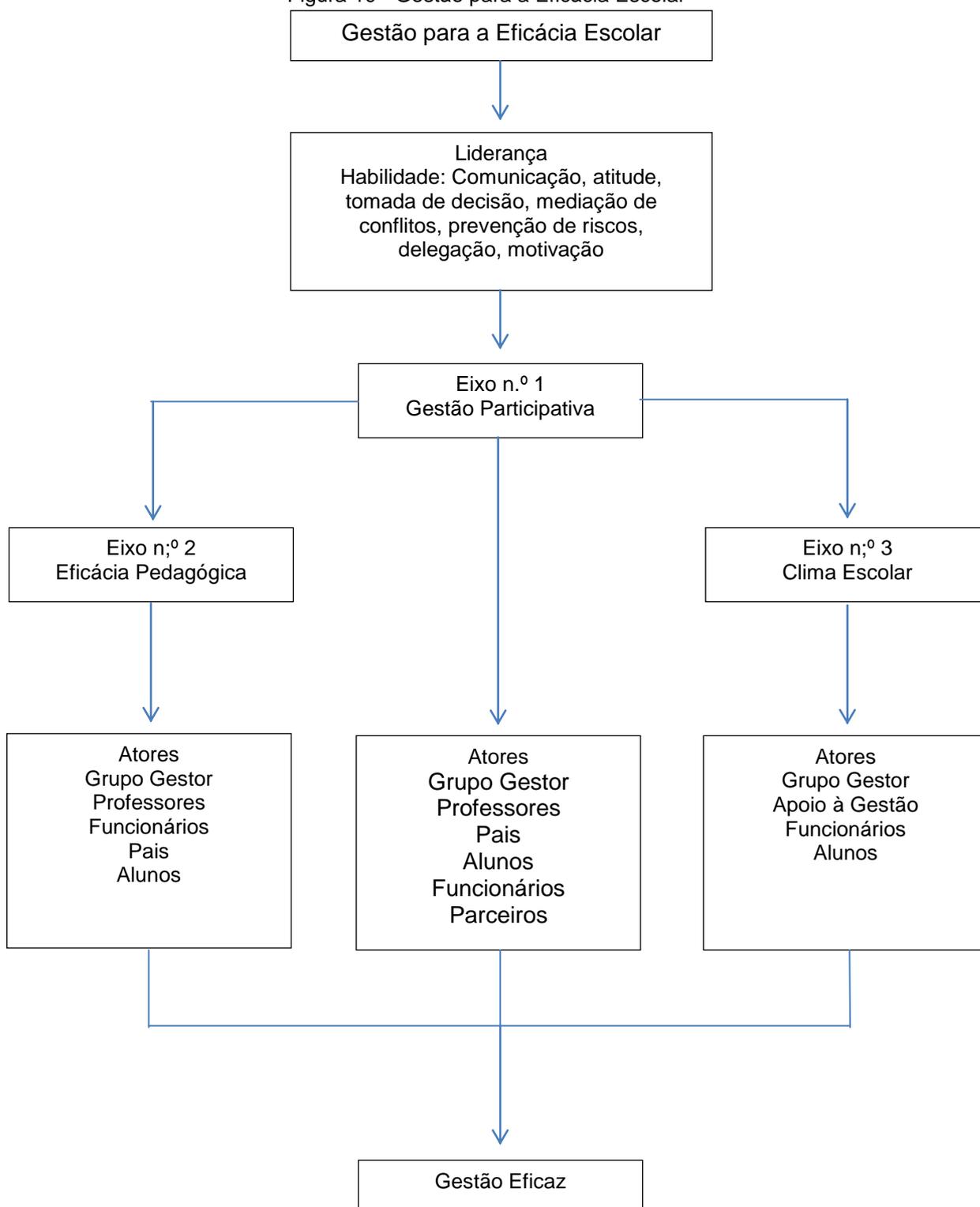
Essas ações começam com o fortalecimento da gestão participativa, que é o fio condutor das demais ações. Em seguida, será pensada a eficácia escolar, ou seja, a gestão da aprendizagem. Esse eixo contempla um elenco de ações, cujo objetivo principal é fomentar nos alunos o desejo pela busca do conhecimento, de modo que cada estudante seja um agente de suas próprias aprendizagens. Nessa perspectiva, a prática docente deverá se voltar para a formação de uma cultura de estudo, de modo que o aluno se sinta um eterno aprendiz. Como consequência dessa prática, os estudantes se sentirão no centro do processo, o que, acredita-se, confere-lhes maior autonomia.

Embora se considere um modelo de gestão inovador, este plano de ação educacional também não tem a intenção de ser uma receita para garantir uma escola eficaz. Serão apresentadas propostas de intervenção na realidade da escola, para aperfeiçoamento da gestão local, bem como para oferecer uma contribuição aos gestores que estejam interessados em melhorar seu próprio trabalho de gestão e o desempenho escolar de seus alunos. Espera-se, portanto, que possa contribuir com o aprimoramento da gestão da EEEP Mário Alencar e inspirar outros gestores a desenvolver seus próprios modelos de gestão, com base no que foi apresentado e discutido na pesquisa.

Assim sendo, este capítulo é propositivo e encontra-se dividido em três seções referentes aos fatores de eficácia escolar estudados nesse trabalho. Em cada seção, o leitor encontrará um eixo em torno do qual estarão elencadas as ações que nortearão o trabalho escolar no período 2013 a 2016 na escola campo da pesquisa. A primeira seção tratará do eixo gestão democrática participativa, a segunda seção fará proposições sobre o eixo eficácia escolar e gestão da aprendizagem e a terceira seção abordará sobre o eixo clima escolar.

Para facilitar a compreensão de como se dará a implementação e o acompanhamento das ações, será aqui apresentado um fluxograma focalizando os eixos em torno dos quais serão implementadas as ações e seus respectivos atores:

Figura 10 - Gestão para a Eficácia Escolar



Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxograma destacado na figura 10 apresenta as habilidades necessárias a um gestor eficaz e em seguida, os desdobramentos da gestão em três pilares, que são: a Gestão Participativa no centro, como fio condutor de todas as ações, o eixo

Eficácia Pedagógica de um lado e o eixo Clima Escolar do outro. Cada eixo pressupõe um conjunto de ações que envolvem os atores abaixo discriminados, conforme sua área de atuação. As setas indicam a interligação entre os pilares, com o entrelaçamento das ações. Tudo isso resultará em uma gestão eficaz.

### **3.1. Gestão Democrática Participativa**

A proposta de intervenção, inicialmente, sistematizará as ações que se relacionam ao primeiro pilar adotado pela EEEP Mário Alencar: a participação democrática. A gestão da Escola adotou como prioridade uma gestão que agrega todos os atores envolvidos no trabalho escolar, desde o corpo docente até os funcionários de serviços gerais da escola. Na EEEP Mário Alencar todos são tratados como educadores. O objetivo dessa intervenção é suscitar uma participação efetiva de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem e criar uma cultura participativa.

Assim, para esse eixo Gestão Democrática Participativa estão propostas três ações, a saber:

- a) Envolvimento de todos os professores com as decisões administrativas e pedagógicas;
- b) Envolvimento dos pais e representantes dos equipamentos locais, instituições culturais, artísticas e postos de saúde, como parceiros da escola;
- c) Criação de organismos colegiados, como Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Congregação de Professores.

O principal papel do líder é conduzir seus liderados de forma harmoniosa, motivando-os a um trabalho eficiente, promovendo um clima de satisfação no ambiente de trabalho. As ações não poderão acontecer de forma isolada. Todas elas são interdependentes e o gestor tem a importante função de identificar os pontos de interconexão e as fragilidades. O líder precisa ter sensibilidade para interpretar seus liderados nos diversos momentos de forças ou fraquezas, potencialidades ou insegurança, desânimo ou entusiasmo. Todas as ações do plano deverão ser

acompanhadas de forma discreta pelo gestor, o qual seguirá todos os passos da implementação, avaliação dos processos e análise dos resultados.

A forma de comunicação do gestor pode ser considerada como um fator decisivo no comportamento de seus liderados. Por esse motivo, deverá usar uma linguagem clara, objetiva e incentivadora das ações de todos os sujeitos que se encontram diretamente sob sua liderança.

### 3.1.1 Participação dos docentes na gestão da escola

O envolvimento dos professores se dará no cotidiano da escola, através de reuniões frequentes para tomada de decisão sobre aspectos administrativos e pedagógicos. Essas reuniões serão assim sistematizadas:

a) uma reunião semanal com todos os professores para informes gerais e tomadas de decisões em relação ao planejamento da semana seguinte. Nessas reuniões também serão discutidos alguns problemas identificados com relação à indisciplina ou outra dificuldade identificada pelos professores;

b) uma reunião bimestral por turma. Nessas reuniões, participarão todos os professores que ministram aula naquela turma, dois pais e dois alunos. Será feita uma leitura da caracterização da turma, serão ouvidos os pais inicialmente, depois os alunos e, em seguida, estes deverão se retirar e, então serão pontuados pelos professores os problemas identificados na turma. Será feita uma ata e arquivada para possíveis consultas e intervenções;

c) reuniões bimestrais para formação continuada, tanto para docentes, como para não docentes. Nessas reuniões serão trocadas experiências exitosas e estudados os documentos da escola, como o projeto político pedagógico e a proposta curricular integrada. Serão também estudadas as matrizes curriculares do ENEM e SPAECE, as leis que normatizam o ensino profissional de nível técnico e outros assuntos de interesse do grupo;

d) reuniões semestrais para análise do currículo e intervenção para enxugamento das disciplinas da base comum que entram na formação específica dos alunos; finalmente será realizado um seminário anual com os professores para revisão do Plano de Ação, elaboração do calendário letivo e construção dos planos de curso das respectivas disciplinas e séries.

A seguir será apresentado um quadro com a discriminação das reuniões citadas, enumerando as respectivas ações, objetivos e responsáveis.

QUADRO Nº 1 - REUNIÕES DE PROFESSORES

Período	Ações	Objetivo	Responsável
<b>Semanal</b>	Planejamento semanal integrado com a formação específica	Permitir a integração entre as disciplinas do eixo técnico com as disciplinas da formação geral	Professores da formação geral, do eixo técnico e coordenação pedagógica.
	Reunião de informes e discussões	Identificar as dificuldades encontradas e propor soluções	Professores da formação geral, do eixo técnico e coordenação pedagógica.
<b>Bimestral</b>	Reunião intercalar (entre as avaliações bimestrais) para conhecimento da situação de desempenho dos alunos por turma	Identificar a situação de cada aluno em seu desempenho acadêmico	Diretores de Turma, professores e coordenação pedagógica
	Reunião para formação continuada em serviço	Aperfeiçoar o trabalho docente	Direção e coordenação escolar
<b>Semestral</b>	Reunião da congregação para análise do currículo e do desempenho dos alunos no semestre	Identificar as dificuldades encontradas durante o semestre letivo e buscar alternativas de solução	Professores da formação geral, do eixo técnico e coordenação pedagógica.
<b>Anual</b>	Revisão do Plano de Ação	Fazer as atualizações necessárias, conforme as mudanças acontecidas durante o ano anterior	Professores em geral e grupo gestor
	Elaboração do calendário letivo	Prever as ações pedagógicas do ano seguinte	Professores em geral e grupo gestor
	Elaboração do plano de curso para o novo ano letivo	Analisar o currículo e elencar os conteúdos prioritários	Professores da formação geral, do eixo técnico e coordenação pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora

Como revela o quadro 1, a proposta de reuniões está dividida em períodos semanais, bimestrais, semestrais e anuais. Haverá dois tipos de reuniões semanais: uma de planejamento e outra de informes e discussões. As reuniões de planejamento acontecerão por área de conhecimentos, a saber: área de Linguagens e Códigos nas terças-feiras; área de Ciências Naturais e Matemática, nas quartas feiras e área de Ciências Humanas nas quintas feiras. A reunião para discussão e informes acontecerá às sextas-feiras com a presença de todos os professores, tanto da formação geral quanto do eixo técnico.

Nas reuniões de planejamento integrado por área, os professores da formação geral dialogam com os professores do eixo técnico, da seguinte forma: Língua Inglesa dialoga com Redes de Computadores, que por sua vez também dialoga com Física e Matemática. Geografia e História dialogam com Eventos, e Biologia dialoga com Enfermagem.

As reuniões bimestrais acontecerão entre os períodos de avaliações bimestrais e têm o objetivo de identificar os alunos com maiores dificuldades e as disciplinas que apresentaram baixo índice de aprovação no período. Serão também propostas intervenções e estratégias metodológicas.

Bimestralmente, o grupo gestor promoverá uma formação continuada de docentes e funcionários em um turno letivo. Os temas estudados serão a proposta pedagógica, relacionamentos interpessoais, comunicação, inteligência emocional ou outro assunto proposto pelo grupo.

As reuniões semestrais devem acontecer com a finalidade de avaliar o trabalho desenvolvido ao longo do semestre e propor soluções para possíveis problemas identificados.

Anualmente, acontecerá a semana pedagógica, que é um seminário promovido pelo grupo gestor com a finalidade de propiciar momentos de reflexão sobre a prática pedagógica, avaliação institucional, elaboração do calendário letivo, revisão do plano anual e planejamento, culminando com uma confraternização. Conforme o grau de prioridade, serão distribuídas as atividades do seminário, ao longo da semana, podendo-se também ser feita a revisão do PPP e de outros documentos, como a Proposta Curricular Integrada e o Regimento Interno.

### 3.1.2 O envolvimento dos pais e representantes da comunidade escolar

O principal objetivo dessa ação é criar uma cultura de participação da família na vida escolar do aluno. Mas também se tem como objetivos informar os pais sobre as atividades da escola, programa de ensino, disciplina escolar, projetos, calendário escolar e também aproximar os pais dos filhos em encontros especiais, com palestras sobre os relacionamentos familiares.

Esta ação se dará da seguinte forma:

a) mensalmente haverá reuniões para os pais, por série, a saber: 1º sábado, reunião com os pais dos terceiros anos, 2º sábado, reuniões com os pais dos segundos anos, 3º sábado, reuniões com os pais dos primeiros anos. Essas reuniões têm objetivos diversos, tais como: dialogar sobre os problemas de infraestrutura da escola, sobre questões disciplinares, informar sobre questões pedagógicas, discutir calendário de comemorações ou de feiras de ciências e culturais, entre outros assuntos;

b) reuniões sistemáticas de pais para tomarem conhecimento da proposta pedagógica da escola, dos fatores de eficácia escolar, do regimento interno, consistindo em uma verdadeira formação de pais;

c) Bimestralmente haverá uma reunião geral, porém dividida em turmas, para conhecimento dos resultados de desempenho dos alunos;

d) semestralmente haverá uma reunião geral de confraternização e integração entre os pais, para estabelecimento de vínculos afetivos;

e) anualmente haverá um encontro de pais e filhos somente para os primeiros anos.

Além dessas reuniões ordinárias os pais serão convidados a participar das eleições do Conselho Escolar, Associação de Pais e apresentações artísticas e culturais dos alunos. Também serão realizadas ações sociais com a presença de representantes da comunidade exógena, com profissionais das áreas de Saúde, Direito, ou outras áreas, com ministração de palestras de orientações jurídicas, referentes aos direitos trabalhistas ou da vara de família, palestras sobre saúde da mulher, uso de drogas, prevenção às doenças sexualmente transmissíveis e outros assuntos considerados emergentes pela comunidade escolar. As ações sociais realizadas na escola são anuais ou semestrais, conforme a disponibilidade de tempo e recursos e incluirão serviços como emissão de documentos, massoterapia e

embelezamento (corte de cabelo, maquiagem e unhas), numa parceria tanto com entidades locais como com outras escolas profissionais que oferecem cursos de diferenciados.

Anualmente, a escola promoverá também uma ação solidária, com uma gincana de arrecadação de donativos para instituições filantrópicas, como o Projeto Desafio Jovem, que cuida da recuperação de dependentes químicos, o Lar Torre de Melo, que abriga idosos e o IPREDE<sup>16</sup>, que cuida de crianças desnutridas.

QUADRO Nº 2 - REUNIÕES DE PAIS E COMUNIDADE

Período	Ações	Objetivos	Responsáveis
Mensal	Reunião de pais e gestores para estudo da proposta pedagógica da escola	Para que os pais possam conhecer a proposta pedagógica da escola e ajudar a escola na resolução dos problemas	Grupo gestor
Bimestral	Reunião de pais e professores para conhecimento do desempenho individual dos filhos	Para que os pais possam conhecer o desempenho acadêmico dos filhos e ajudar na aprendizagem dos filhos	Grupo gestor
Semestral	Reunião de pais e educadores para confraternização	Favorecer um clima de harmonia entre os pais e educadores	Grupo gestor
	Reunião geral para informes gerais	Estabelecer uma comunicação permanente com os pais	Grupo gestor
Anual	Reunião de pais e gestores para informes sobre o funcionamento do ano letivo seguinte	Manter os pais informados sobre as atividades da escola	Grupo gestor

<sup>16</sup> Instituto de prevenção à desnutrição infantil. O IPREDE é uma ONG que atua em Fortaleza há 27 anos no combate à desnutrição de crianças carentes.

Anual	Reunião de pais por série para estudos e palestras sobre diversos temas, como relacionamento pais e filhos,	Oferecer uma formação continuada de pais	Grupo gestor
	Reunião de pais e filhos dos alunos do primeiro ano	Para melhorar o relacionamento entre pais e filhos	Grupo gestor
Extraordinária	Sempre que houver uma necessidade de reunião para tomada de decisões que envolvam problemas de ordem organizacional ou disciplinar	Solucionar problemas eventuais que possam ocorrer	Grupo gestor

Fonte: elaborado pela autora

Entende-se como Comunidade nessa pesquisa tanto a comunidade interna à escola (professores, gestores e funcionários), como a externa, constituída de pais de alunos e representantes de instituições parceiras à escola, como profissionais de postos de saúde, enfermeiros e médicos voluntários, alunos do curso de Direito da Universidade de Fortaleza e representantes dos arranjos produtivos locais. As reuniões de pais e comunidade referem-se tanto às reuniões intercalares com representantes dos pais, quanto às reuniões com professores e membros do grupo gestor.

### 3.1.3 Criação de organismos colegiados

Uma gestão democrática não pode prescindir da consciência coletiva. A criação de colegiados tem como objetivo despertar nos membros o sentimento de pertencer a uma organização, no caso, a uma instituição de ensino e aprendizagem. Essa ação tem como finalidade principal criar uma cultura de participação. Conforme já foi instituído o Conselho Escolar e o Grêmio Escolar com mandato de dois anos, serão feitas eleições ao final de cada mandato, entre todos os membros da comunidade para escolha dos novos membros desses colegiados, tendo como

composição dois representantes de pais de alunos, dois alunos, dois representantes de professores e dois representantes de funcionários.

Também haverá uma associação de pais, com adesão voluntária, os quais poderão eleger entre si um presidente, um vice-presidente e um secretário para compor a diretoria da associação de pais. O objetivo dessa associação é incentivar a participação nas decisões administrativas, conhecendo de perto a realidade da escola, no tocante aos recursos recebidos e sua aplicação.

A congregação dos professores será formada por todos os professores da escola, tanto os da formação geral, quanto os do eixo técnico. Significa dizer que todo professor é membro nato da congregação de professores que será envolvida diretamente no projeto de gestão da aprendizagem, na construção do currículo real e nas decisões de ordem pedagógica.

A seguir será apresentado um quadro com o cronograma de ações referentes aos colegiados escolares.

**QUADRO Nº 3 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES REFERENTES À CRIAÇÃO E EXERCÍCIO DO COLEGIADO**

<b>MESES</b>	<b>Ação 1</b>	<b>Ação 2</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsável</b>
<b>JUNHO</b>	Eleição e posse do Conselho Escolar	Escolha entre os membros dos cargos a serem exercidos	Promover a participação da comunidade escolar nas decisões da gestão através de membros representantes	Comissão de eleição do Conselho escolar. por adesão
<b>AGOSTO</b>	Eleição e posse do grêmio escolar	Escolha entre os membros dos cargos a serem exercidos	Promover a participação dos alunos e incentivar o protagonismo juvenil	Comissão de eleição do grêmio escolar, formado pelos líderes de classe
<b>SETEMBRO</b>	Encontro dos conselheiros com o grupo gestor para capacitação do Conselho Escolar	Encontro dos gremistas com o grupo gestor para capacitação do grêmio escolar	Promover formação de líderes entre os participantes do Conselho Escolar e do Grêmio estudantil	Grupo Gestor

<b>OUTUBRO</b>	Elaboração do estatuto do Conselho escolar	Elaboração do estatuto do Grêmio escolar	Normatizar as ações do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil	Membros do Conselho Escolar e do Grêmio estudantil, respectivamente
<b>NOVEMBRO</b>	Reunião de articulação entre o conselho escolar e grêmio escolar	Elaboração do cronograma de reuniões no calendário letivo para o conselho escolar e o grêmio escolar	Integrar as ações do grêmio escolar com as ações do Conselho Escolar, através de uma mesa redonda para discutir os interesses dos diversos segmentos	Grupo Gestor

Fonte: elaborado pela autora

São denominados colegiados escolares, os grupos organizados de segmentos pertencentes à comunidade escolar como um todo, isto é, professores, funcionários, alunos e pais. São estes: o Conselho Escolar, com representantes de pais, professores, alunos e funcionários; o Grêmio Estudantil, formado por alunos representantes do corpo discente, Associação de Pais e Comunitários, que é um grupo exógeno, mas com participação indireta nas decisões da escola; e a Congregação dos Professores, formado por todo o corpo docente, como já foi explicitado no parágrafo anterior. Como mostra o quadro, as reuniões do Colegiado serão ordinárias, obedecendo a um cronograma anual, mas também poderão acontecer em caráter extraordinário, em caso de necessidade.

### 3.2. Eficácia escolar

Por sua relevância social, a questão da qualidade da aprendizagem escolar é atualmente um tema que se insurge com grande imponência, haja vista a urgência dos problemas sociais brasileiros, como desqualificação para o trabalho e pobreza endêmica. Assim, a seção eficácia escolar está diretamente ligada aos fatores que

contribuem para a permanência e o sucesso dos alunos. A seção contemplará as seguintes ações:

- a) planejamento do trabalho docente;
- b) otimização do tempo pedagógico;
- c) apoio e valorização dos professores, acompanhamento e monitoramento das ações pedagógicas;
- d) monitoramento dos resultados de aprendizagem.

### 3.2.1 Planejamento docente

O objetivo dessa ação é promover um trabalho docente qualitativo, coerente com as necessidades de aprendizagem, com vistas à superação das dificuldades encontradas. O planejamento será feito semanalmente, por área de conhecimento, juntamente com um professor do eixo técnico, a fim de estabelecer uma integração entre os conteúdos do eixo técnico e da formação geral. O plano semanal contemplará as aulas da semana seguinte e acompanhará um relatório das vivências das aulas da semana anterior, as dificuldades encontradas e os problemas identificados, a fim de serem encontradas soluções em tempo hábil.

O quadro seguinte contempla o cronograma de ações referentes ao trabalho docente.

QUADRO Nº 4 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO DO TRABALHHO DOCENTE

PERÍODO	AÇÃO	OBJETIVO	RESPONSÁVEL
<b>SEMANALMENTE</b>	Planejamento por área de conhecimento	Promover a interdisciplinaridade	Professores e coordenadores escolares
<b>MENSALMENTE</b>	Revisão dos planos	Identificar os pontos vulneráveis	Professores e coordenadores escolares
<b>BIMESTRALMENTE</b>	Planejamento das intervenções pedagógicas	Corrigir as possíveis distorções	Professores e coordenadores escolares
<b>SEMESTRALMENTE</b>	Revisão das matrizes curriculares	Enxugar o currículo integrado	Professores e coordenadores escolares
<b>ANUALMENTE</b>	Planos de cursos e das atividades correlatas, como feiras artísticas e culturais, semana da enfermagem, dia da família na escola, encontros de pais e filhos, encontros de pais e mestres	Antever as ações pedagógicas e articular a teoria com a prática	Professores e coordenadores escolares

Fonte: elaborado pela autora.

Como apresentado no quadro 4 o planejamento se divide em planejamento anual, com a elaboração dos planos de curso, conforme as matrizes curriculares dos cursos integrados; planejamento semestral, com a revisão das matrizes e reprogramação dos currículos; planejamento bimestral, com a subdivisão dos conteúdos a serem trabalhados no bimestre; planejamentos de revisão mensal para identificar os pontos frágeis e o planejamento semanal, com o detalhamento das aulas a serem ministradas, especificando os conteúdos, as estratégias utilizadas, as formas de fixação dos conteúdos e a avaliação.

### 3.2.2 Tempo pedagógico

O tempo pedagógico refere-se ao aproveitamento do tempo destinado às aprendizagens. O objetivo dessa ação é garantir ao aluno o direito do acesso aos conteúdos sistematizados, sem prejuízo dos conteúdos necessários à sua formação integral. Para isso será feito um monitoramento, tanto do plano de curso anual, quanto do plano semanal. Esse monitoramento será feito da seguinte forma: será criado um grupo fechado no *Facebook* para comunicação entre professores e gestores. Os planos de aula serão elaborados conjuntamente por área, com a participação de um professor do eixo técnico, para evitar repetição de conteúdos. Será elaborado, no início do ano letivo, um calendário com as ações pedagógicas mês a mês, e um horário de aulas de cada professor. O calendário letivo com todas as atividades serão colocados nesse espaço virtual. Será feito um acompanhamento pelo coordenador pedagógico tanto através do *Facebook*, quanto por meio de observação da prática dos professores em sala, com a utilização de um instrumental no qual serão registrados os problemas observados ou os pontos positivos. Será dado um retorno ao professor, estabelecendo dessa forma um *feedback*<sup>17</sup> pedagógico interativo. Também será feito semestralmente um acompanhamento das matrizes curriculares que nortearão tanto a formação geral quanto a formação técnica, de todo o processo de trabalho docente, fazendo os ajustes necessários ao longo do processo e também dos resultados.

---

<sup>17</sup> Este termo será explicitado na seção Clima Escolar

QUADRO Nº 5 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsáveis</b>
Semanalmente	Encontro com os professores da formação e do eixo técnico	Acompanhar os planos semanais e discutir sobre as dificuldades encontradas	Coordenadores escolares
	Observação em sala das atividades docentes, sendo uma sala por dia	Observar a prática do professor e a coerência entre o que foi planejado e o que está sendo executado	Coordenadores escolares
Mensalmente	Encontro com os professores da formação geral para acompanhamento das atividades realizadas	Discutir as dificuldades encontradas e propor intervenções	Professores e coordenadores
Bimestralmente	Encontro com os professores para análise dos rendimentos bimestrais	Analisar se as metas de rendimento dos alunos foram atingidas e em caso negativo, analisar os insucessos	Professores e coordenadores
Semestralmente	Encontro com os professores para análise das matrizes curriculares do ENEM e SPAECE e engajamento das disciplinas	Facilitar a aprendizagem dos alunos, através do intervenção no currículo, estabelecimento de conteúdos prioritários Conforme as matrizes do ENEM e SPAECE	Professores e coordenadores
	Encontro com os professores do eixo técnico para acompanhamento da elaboração dos planos e acompanhamento da carga horária cumprida destinada à formação específica	Zelar pelo cumprimento real da carga horária destinada à formação técnica, conforme a legislação pertinente a cada curso	Professores e coordenadores
Anualmente	Encontro com os professores para revisão e planejamento anual dos cursos	Fazer o ajuste da carga horária destinada a cada disciplina da formação geral e a adaptação destas a cada curso	Professores e coordenadores
	Encontro anual para avaliação das ações do ano anterior e planejamento das ações para o ano seguinte	Elaborar o calendário de atividades letivas, tendo como pano de fundo a experiência do ano anterior	Grupo gestor e professores

Fonte: elaborado pela autora.

A EEEP Mário Alencar promoverá a aprendizagem mediante o monitoramento das ações pedagógicas desenvolvidas pelos professores. Essas ações devem se iniciar com o planejamento por área integrado ao eixo técnico. Esse monitoramento

se dará principalmente pela equipe de coordenação que promoverá encontros com pequenos grupos de profissionais para avaliar as ações e com observação em sala, semanalmente, de forma não sistemática, isto é, sem um cronograma prévio de visitas às salas de aula pelos coordenadores, com a finalidade de observar a prática docente e propor intervenções.

### 3.2.3 Apoio e valorização dos professores, funcionários e formação continuada em serviço

A gestão da aprendizagem na EEEP Mário Alencar também contemplará a formação continuada dos professores e também de funcionários, através de encontros periódicos, com momentos de troca de experiência, leitura e reflexão sobre a relação teoria e prática.

Ao se tratar dos desafios da educação moderna, a escola deverá conceber como responsabilidade intrínseca da gestão, cuidar da formação continuada dos professores, pois é na sala de aula onde finalmente a aprendizagem sistematizada acontece. O ambiente de aprendizagem pode ser alimentado de diversas maneiras extrínsecas, como atividades culturais, ações sociais, organizações política estudantil, mas deve nutrir-se principalmente de sua especificidade intrínseca, que é a produção do saber em sala de aula.

Essa ação tem como objetivo principal aprimorar o desempenho dos docentes e funcionários, valorizar o profissional, ajudá-lo em suas dificuldades e apoiá-lo sempre que necessário. Serão feitas reuniões mensais de formação, intercalando-se a formação docente e a formação de funcionários, elaborada pela equipe gestora, priorizando as necessidades observadas ao longo do processo. Nesta ação não será estabelecida nenhuma forma de competição. Todas as iniciativas tomadas pelo grupo gestor devem visar ao crescimento equitativo e ao fortalecimento da equipe pedagógica. Ninguém será punido ou premiado isoladamente. Todos receberão estímulo ao sucesso, incentivo profissional, destaque positivo de suas habilidades e potencialidades, a fim de favorecer um trabalho docente de qualidade e, como consequência, o sucesso dos estudantes.

Os professores serão regularmente avaliados pelos alunos. Essa avaliação será feita por amostragem, de forma aleatória. Todos os professores serão

sorteados em cada sala por um determinado número de alunos, para que estes os avaliem em uma escala de 1 a 5. Serão avaliados os seguintes aspectos: a) conhecimento da disciplina lecionada, compromisso com o trabalho docente, (pontualidade, assiduidade, cumprimento dos prazos para entrega das notas), b) envolvimento com a aprendizagem dos alunos (incentivo ao estudo, ajuda paralela nas dificuldades do aluno), c) crença no potencial dos estudantes e d) postura profissional (linguagem adequada, vestimenta, ética, ensino pelo trabalho e pelo exemplo). Ao final, essas avaliações serão tabuladas e será feita uma média de cada item avaliado. Então, os professores serão convidados pela equipe gestora para conhecerem seu “boletim” e refletirem sobre a visão que os alunos têm deles e sua postura em sala de aula. É o momento da autoavaliação. Ao se virem nesse espelho que os alunos apresentam deles, cada um faz sua própria reflexão e verifica onde precisa melhorar.

Os temas para a formação continuada dos professores e funcionários são eleitos com base nas observações dos comportamentos intraescolares entre os atores envolvidos no processo de educação.

Entram em foco os três pilares, já sinalizados neste texto, quais sejam, gestão democrática participativa, eficácia escolar e clima escolar.

O quadro a seguir apresenta uma proposta de cronograma para as ações de formação continuada.

QUADRO Nº 6 - CRONOGRAMA DA FORMAÇÃO CONTINUADA

<b>Meses / Temas</b>	<b>Tema</b>	<b>Responsável</b>	<b>Público-alvo</b>
JANEIRO	Proposta pedagógica	Coordenadora	Professores
FEVEREIRO	Comunicação	Diretora	Funcionários
MARÇO	Comunicação	Diretora	Professores
ABRIL	Atitudes e valores	Diretora	Funcionários
MAIO	<i>Feed back</i>	Diretora	Professores
JUNHO	Mediação de conflitos	Diretora	Funcionários
AGOSTO	Tomada de decisão	Diretora	Professores
SETEMBRO	Tomada de decisão	Diretora	Funcionários
OUTUBRO	Delegação planejada	Diretora	Professores
NOVEMBRO	Delegação planejada	Diretora	Funcionários

Fonte: elaborado pela autora.

O primeiro enfoque da formação continuada é a Gestão Democrática Participativa. Objetiva formar no quadro docente e de funcionários, atitudes de protagonismo, proatividade, pertencimento e responsabilidade compartilhada. Nesse enfoque são estudados temas como, proposta pedagógica integrada ao eixo técnico profissionalizante, delegação planejada, colegiados escolares e suas funções. O tema Eficácia Escolar centra-se na gestão da aprendizagem e tem como foco as estratégias de ensino e aprendizagem, motivação e os valores defendidos como premissas para que a escola obtenha o sucesso almejado. No tocante ao Clima Escolar, são estudados os temas relacionamento, *feedback*, inteligência emocional e liderança, entre outros. Poderão também surgir novos interesses por parte dos atores, e incorporados ao programa de formação continuada.

### 3.2.4 Monitoramento dos resultados de aprendizagem

Essa é uma ação eminentemente pedagógica. Seu principal objetivo é garantir a aprendizagem efetiva dos alunos e a conclusão de seus cursos. A cada bimestre, será feita uma reunião com todos os professores de cada turma para elencar os pontos críticos, quais os alunos que não estão conseguindo aprender, e serão pensadas intervenções para solucionar os problemas encontrados.

De igual modo, será feito um acompanhamento das matrizes do ENEM e SPAECE e aplicados simulados periódicos para verificação da proficiência dos alunos nas disciplinas avaliadas nessas provas. A seguir, apresenta-se o quadro que sistematizará o monitoramento dos resultados.

QUADRO Nº 7 - MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

<b>Aspectos avaliados</b>	<b>Ação1</b>	<b>Ação 2</b>
Avaliações internas	Identificação das disciplinas nas quais os alunos apresentam maiores dificuldades	Projeto de intervenção conforme as necessidades identificadas
Responsável pelas ações	Professores diretores de turma e coordenadores	Professores e coordenadores
Avaliações externas	Identificação da proficiência alcançada pelos alunos nas disciplinas avaliadas nas provas do ENEM e SPAECE	Aulas extras aos sábados e simulados com base nas avaliações externas
Responsável pela ação	Equipe gestora	Professores
Avaliações do eixo técnico	Relatório da situação técnico-prática dos alunos dos	Intervenção individual, com aulas práticas e atividades,

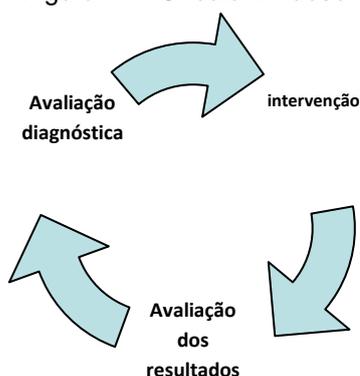
Teoria X prática	segundos e terceiros anos nas disciplinas do eixo técnico	conforme as necessidades dos estudantes
Responsável pelas ações	Coordenadores dos cursos técnicos	Professores do eixo técnico
Avaliação de perfil (valores)	Observação da postura dos estudantes com relação aos valores ético-profissionais e acadêmicos com relatórios permanentes (dossiês)	Intervenção na realidade com palestras, vídeos motivacionais e aulas de psicologia social; acompanhamento individual ou coletivo, conforme a necessidade, para melhoria do perfil dos estudantes
Responsável pelas ações	Professores diretores de turma	Direção e coordenação

Fonte: elaborado pela autora.

A escola trabalhará bastante com o incentivo e a motivação, estimulando os alunos a desenvolver suas próprias aprendizagens. Toda a ação voltada para a gestão de ensino e aprendizagem buscará atender aos quatro pilares de aprendizagens para o século XXI, descritas por Jacques Delors, já citadas nesse texto, quais sejam, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

Como se pode observar, o quadro 7 apresenta duas ações para cada tipo de avaliação, ou seja, a ação inicial que é o diagnóstico e a ação de intervenção, formando um verdadeiro círculo virtuoso, como mostra a figura seguinte:

Figura 11 - Círculo Virtuoso



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 Clima escolar

Esse é o terceiro eixo descrito neste plano, que trata da manutenção de um clima favorável às aprendizagens. Esse eixo é bastante amplo, pois contempla as relações interpessoais entre professores e alunos, entre os coordenadores e professores, entre a gestão e os demais, enfim, entre toda a comunidade escolar. Clima favorável não significa ausência de conflitos, mas uma ação gestora capaz de mediar os conflitos e neutralizar os possíveis danos ao desenvolvimento do trabalho pedagógico. Seu objetivo principal é manter um relacionamento agradável de modo a favorecer as diversas aprendizagens, tanto discentes quanto docentes.

Clima escolar também precisa envolver as questões referentes aos valores e à disciplina. Neste sentido, este plano propõe que seja estabelecido um elevado padrão disciplinar, com base na pedagogia do exemplo. Nesse ambiente emocional saudável, constituído de ferramentas essenciais para oferecer ao educando as condições favoráveis ao desenvolvimento de sua personalidade, a disciplina é essencial. Por esse motivo esse plano de ação terá um contrato de convivência, estabelecendo rigorosos padrões disciplinares, com normas a serem cumpridas por professores, funcionários, alunos e pais.

Esse eixo contemplará as seguintes ações:

- a) Manter uma comunicação permanente entre professores e equipe gestora;
- b) Manter um alinhamento pedagógico entre as atividades docentes, com delegação planejada;
- c) Manter um ambiente escolar agradável.

A comunicação é um instrumento de liderança de grande poder em uma instituição. Na gestão escolar a comunicação entre professores e equipe gestora deve se dar em tempo hábil, para não se perderem informações importantes e se evitar distorções no processo relacional entre líderes e liderados. A psicologia social atribui o termo *feedback*<sup>18</sup>, ao tipo de comunicação que se desenvolve nas relações sociais, seja na empresa, ou na família. O *feedback* pode ser positivo ou negativo. Em um modelo de gestão para o sucesso, o *feedback* positivo inclui o elogio, o reconhecimento ao trabalho e, principalmente a valorização profissional. Isso pode fazer muita diferença no comportamento dos liderados. Esse tipo de comunicação

---

<sup>18</sup> *Feedback* é um termo da língua inglesa pode ser traduzido com retroalimentação. Na Psicologia social é entendida como formas de comunicação entre as pessoas em geral. É muito utilizada nos cursos do *coach* para empresas.

também se aplica nos relacionamentos entre professores e alunos e entre gestores, funcionários, pais, e comunidade em geral.

O alinhamento pedagógico com delegação planejada significa um compromisso coletivo com o projeto da escola, de modo que não haja solução de continuidade no trabalho pedagógico. Delegação planejada pressupõe um alinhamento entre as ações dos docentes e coordenadores, com tarefas planejadas e compartilhadas, de modo que se estabeleça um padrão de linguagem pedagógica único e a suplência das dificuldades encontradas pelos professores, compartilhadas e delegadas entre os mesmos. Em outras palavras, o corpo docente deve ser um grupo não corporativo, mas cooperativo.

### 3.3.1 Comunicação permanente

A comunicação educativa é algo que deverá receber um incentivo muito forte por parte da gestão. Nesse sentido, comunicação não se refere apenas à função referencial da linguagem no exercício do magistério; ou seja, da transmissão do conhecimento pelas vias da comunicação verbal. Fala-se da linguagem de elevado padrão, enriquecida com uma boa dose de afeto, de modo a elevar a autoestima dos educandos e criar laços de afetividade entre professor e aluno. O desenvolvimento da personalidade demanda a formação de habilidades comunicativas, que lhes permitam intervir nos diferentes sistemas com autonomia, determinação e autoconhecimento. Uma autoestima elevada contribui para que o educando passe a confiar em si mesmo e em sua autorrealização. A gestão da escola buscará, portanto, a construção e manutenção de um ambiente acolhedor, de respeito, empatia e de afeto constantes. Essa ação será desenvolvida tanto entre os alunos quanto entre os professores.

Entre os professores deverá ser estabelecido um clima permanente de afeto, com reconhecimento de suas virtudes e potencialidades, mediante momentos de confraternização, comemoração dos aniversariantes e palavras de entusiasmo. A motivação ao sucesso dos alunos deverá ser priorizada como impulsionadora do trabalho escolar. Esse trabalho de motivação deverá ser realizado diariamente, na relação teoria-prática, nas aulas de formação cidadã, de preparação para o mundo do trabalho e na disciplina Projeto de Vida.

Essa motivação é extensiva também aos professores nas reuniões semanais, com incentivos ao protagonismo docente, compartilhamento das experiências exitosas e uso de técnicas motivacionais, para que eles estejam sempre acreditando em si mesmos e no potencial de seus alunos. Não somente os estudantes, mas os professores e funcionários, todos precisam sentir-se acolhidos em um ambiente prazeroso de trabalho. De outra forma, a escola terá profissionais insatisfeitos e, conseqüentemente, o desempenho não será satisfatório.

### 3.3.2 Alinhamento pedagógico e delegação planejada

Essa ação busca uma harmonia entre as diversas disciplinas da base comum, da parte diversificada e da formação técnica. Busca também a formação de valores éticos, hábitos saudáveis de relacionamento, respeito às diferenças e solidariedade. Delegação planejada, como já foi descrita em parágrafo anterior, é uma expressão utilizada na EEEP Mário Alencar para designar a relação profissional entre os professores que fazem acordos sobre o que e como ensinar. Uma matéria pertencente à disciplina de biologia, por exemplo, poderá ser ministrada pelo professor de enfermagem, com a anuência daquele.

Delegação planejada também se refere à substituição planejada de um professor por outro, no caso de precisar ausentar-se. Portanto, essa ação deverá ser estimulada entre os docentes para que os alunos não sofram prejuízos nos conteúdos, nem solução de continuidade das aprendizagens.

### 3.3.3 Ambiente escolar agradável e acolhedor

Essa ação também faz parte do eixo Clima Escolar. Uma escola limpa, arejada, com cartazes decorativos e frases de encorajamento e reflexão também são fatores contributivos para uma boa aprendizagem. O principal objetivo dessa ação é permitir que todos os membros da comunidade escolar se sintam bem. Para o desenvolvimento dessa ação, serão escolhidos alunos que farão parte da equipe de manutenção da limpeza. Eles serão monitores do controle da organização do lixo nos locais adequados, organização do material em sala de aula e organização das

filas durante os horários das refeições. Serão colocados cartazes temáticos, painéis de informações sobre a gestão, de avisos e frases de estímulo ao sucesso.

A seguir será apresentado o quadro de sistematização das ações que comportam o eixo Clima Escolar.

QUADRO Nº 8 - SISTEMATIZAÇÃO DAS AÇÕES DO EIXO CLIMA ESCOLAR

<b>Proposições</b>	<b>Ações</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsáveis</b>
Comunicação permanente entre professores e equipe gestora	Reuniões semanais com a equipe gestora e os professores	Manter um sistema permanente de informações e de comunicação entre professores e membros do grupo gestor	Equipe gestora
	Comemoração de aniversários e outras confraternizações	Promover um clima de afetividade, solidariedade e amizade entre os docentes e funcionários	Equipe gestora
Alinhamento pedagógico	Reuniões de planejamento semanal com a participação dos coordenadores escolares	Favorecer o intercâmbio de ideias entre os professores e articular a formação geral com o eixo técnico	Equipe gestora
	Incentivo à confiança recíproca entre professores e /ou coordenadores com delegação de atribuições	Promover um clima de confiança entre os profissionais	Equipe gestora
	Elaboração de código de conduta para professores, alunos e funcionários	Sistematizar as normas de convivência	Equipe gestora
	Monitoramento da ação disciplinar com registros de ocorrências indisciplinadas e advertência escrita	Garantir a manutenção da ordem, da disciplina e da qualidade do trabalho	Equipe gestora
Ambiente escolar agradável e acolhedor	Manutenção de recipientes para lixo selecionado por cores	Conservar a escola limpa	Equipe gestora
	Criação de grupos de alunos para colaborar na manutenção da limpeza da escola e confecção de cartazes decorativos e frases motivacionais	Manter a escola com um aspecto físico agradável e acolhedor	Equipe gestora

Fonte: elaborado pela autora.

Para se ter um ambiente agradável e acolhedor não é necessário apenas paredes coloridas, jardins, painéis decorativos e frases de estímulo e reflexão. Tudo isso é muito importante, bem como as atitudes de conservação do meio ambiente. Porém, um clima escolar agradável e acolhedor é também um ambiente organizado, onde as pessoas se respeitam, têm uma rotina estabelecida e normas a serem cumpridas. Um ambiente dessa natureza favorece a saúde mental dos estudantes e ajuda na aprendizagem.

Com o intuito de fomentar essas atitudes de respeito, solidariedade, autorresponsabilidade e de cultura de paz, serão mantidos e incentivados os projetos já existentes na escola, como: Formação de Pais, Sala-empresa, Projeto de Assessoria Familiar e Espiritual (ASSESP), projeto Paz e Vida com foco na criação e manutenção de uma cultura de paz e na preservação do meio ambiente.

O Projeto Formação de Pais tem como objetivo atrair os pais à escola e mantê-los informados e participativos. O projeto ASSESP tem como objetivo auxiliar os alunos novatos na adaptação à escola de tempo integral, ajudar em seus conflitos da adolescência e melhorar o relacionamento dentro da escola e na família.

O Projeto Paz e Vida tem como objetivo instituir uma cultura de paz na escola, mediante o envolvimento dos jovens com temas referentes ao uso de drogas, violência, bem como o cuidado com o meio ambiente.

O Projeto Sala-empresa tem como objetivo despertar nos jovens o espírito empreendedor, não no sentido puramente empresarial, mas no sentido de desenvolver sua criatividade e organização. Na sala-empresa existe uma equipe gerencial e grupos de alunos que fazem parte do *star*<sup>19</sup> da empresa, como relações públicas, organização e manutenção da ordem e mapeamento de sala. Os alunos criam uma logomarca para sua empresa e relacionam os bens ou serviços que produzirão conforme os respectivos cursos. Esses bens podem ser não materiais, como respeito, solidariedade, tolerância, ou serviços, conforme suas habilidades técnicas adquiridas ao longo do curso, que serão oferecidos à comunidade escolar.

Finalizando, pretende-se destacar que antes da implementação deste PAE, convém que seja realizado um seminário para todos os sujeitos que serão envolvidos no projeto. Este momento será de extrema importância para que o grupo

---

<sup>19</sup> Termo do inglês que significa grupo de colaboradores de uma empresa ou instituição.

visualize as ações e as assimile com a maior precisão, de modo que não reste qualquer dúvida sobre as ações a serem implementadas. Como já foi enfatizado, este não é um plano engessado, cabendo ainda intervenções e sugestões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que esse PAE é um conjunto de ações que serão implementadas ao longo do quadriênio 2013 a 2016, não significa uma proposta fechada, cabendo intervenções ao longo do processo. O eixo condutor de todas as ações é o princípio da participação.

O segundo passo para sua implementação é a apresentação do mesmo, por etapas, sem atropelos. Cada eixo deverá ser suficientemente explorado, debatido, acordado. O gestor deverá estar preparado também para as possíveis resistências dos profissionais. Nesse momento, como líder, ele precisa ter o poder do convencimento, mostrando que este pode ser um bom plano, sem, no entanto, pretender ser o dono da verdade, ou querer impor sua própria vontade.

Ouvir bem é um dos segredos para uma boa liderança. Ouvir sem julgamentos prévios. O gestor deverá buscar caminhos para o estabelecimento de diálogos produtivos. Após o plano ser devidamente estudado, analisado e acordado, será feito então um termo de compromisso, que poderá ser uma carta de intenções e um código de convivência. Ter equilíbrio emocional é fundamental para o sucesso nessa primeira fase de implementação do plano. Feito isso tudo, é hora de colocar em prática, sempre acreditando nas potencialidades dos sujeitos e fazendo uma permanente avaliação e controle das ações. Dessa forma, acredita-se que a escola alcançará seu objetivo, que é sem dúvida, a busca da excelência pedagógica e da eficácia escolar.

O relato descrito foi um caso de gestão de sucesso em uma escola de periferia da grande cidade de Fortaleza, localizada em uma região de baixo poder econômico, jovens carentes, famílias marcadas pela violência urbana.

Pode-se inferir no relato exposto que a escola campo de pesquisa apresentava inicialmente grandes dificuldades e a gestão buscou durante o recorte citado, 2008 a 2011, desenvolver um modelo de gestão que neutralizasse os impactos negativos para alcançar o sucesso escolar. A proposta descrita neste plano de ação nada mais é do que o resultado de um estudo de diversos documentos, como a TESE, descrita no primeiro capítulo e a literatura específica analisada.

Também é fruto da experiência já vivenciada pela escola no quadriênio 2008 A 2012.

O primeiro capítulo tratou de apresentar um retrato falado da EEEP Mário Alencar; o segundo capítulo trouxe um referencial teórico para embasamento do assunto e também na tentativa de buscar respostas para a questão proposta no início da pesquisa, se o modelo de gestão adotado contribuiu para a elevação da proficiência dos alunos nas avaliações do SPAECE e ENEM. À luz da bibliografia analisada, pode-se inferir que a EEEP Mário Alencar conseguiu esses resultados a partir do modelo de gestão adotado, principalmente porque priorizou a participação dos atores envolvidos no processo educativo.

O SPAECE é uma avaliação em larga escala, cujos resultados estão classificados em quatro níveis, a saber: muito crítico, crítico, intermediário e adequado. Embora os resultados alcançados não tenham sido ainda o ideal, pois na escala de proficiência, a média geral dos alunos encontra-se no nível intermediário, a escola considera que houve um grande avanço no número de alunos que passaram do nível crítico para o nível intermediário.

A equipe de gestão empreendeu um grande esforço, no sentido de implementar as premissas do plano de gestão e da proposta curricular elaborada para o período em apreço, e o corpo docente também deu resposta positiva ao apelo da gestão, sempre participando, interferindo nas decisões, colaborando com a gestão da escola. Esse fato também contribuiu para a motivação da pesquisa e do relato aqui descrito.

O terceiro e último capítulo procurou desenhar uma proposta de gestão a partir do modelo já vivenciado na EEEP Mário Alencar, porém apresentando uma sistematização das ações de modo a trazer um aprimoramento do modelo de gestão e suscitar novas ideias para outros gestores que desejem melhorar sua prática.

Certamente, este não é um tema esgotado. Muito ainda se pode estudar sobre os fatores de eficácia escolar. Responder por que algumas escolas dão resultados satisfatórios em condições precárias enquanto outras em condições melhores não conseguem dar os mesmos resultados é algo bastante complexo.

São muitos os fatores que impactam de forma positiva ou negativa os resultados de aprendizagem, e, portanto, essa pesquisa não daria conta de responder a uma pergunta desse porte. Entretanto, podem-se inferir algumas

conclusões sobre o trabalho da gestão e os resultados alcançados como sendo algo animador. Isso prova que o trabalho do gestor faz muita diferença nos resultados de aprendizagem dos alunos, embora não seja fator decisivo.

Este Plano de Ação Educacional procurou enfatizar a gestão participativa como fio condutor das demais ações e trouxe propostas claras sobre a condução da gestão para o próximo quadriênio. Esse esforço para elaborar um plano de ação para o novo quadriênio (2013 - 2016) permitiu a construção de um ideário de gestão por meio do qual se acredita poder auxiliar gestores desejosos de encontrar a superação para os problemas que afligem a escola pública de hoje. Entretanto, deve-se ressaltar que a prática de um modelo de gestão desse porte exige compromisso, entusiasmo e certa dose de carisma para conquistar os colaboradores. Um bom líder é aquele que faz com que seus liderados confiem nele e assimilem suas ideias como se fossem suas próprias. Com certeza a gestão compartilhada é enriquecedora e cada um se fortalece no outro; mas é o líder quem conduz esse processo.

Para a conclusão deste trabalho dissertativo, pretende-se eleger alguns pontos para comentário final.

#### 1. Discurso *versus* prática

De acordo com os ideais da modernidade, a escola tem sobre si a responsabilidade de preparar indivíduos para a vida social, através de competências que se desdobram no campo da cultura geral, incluindo-se o conhecimento científico e tecnológico, os saberes éticos e estéticos e as habilidades para viver e conviver em um mundo que se modifica a cada dia. Para isso, é necessária uma prática coerente com o discurso de uma gestão que se diz democrática, a fim de que se alcancem os objetivos com o melhor resultado e o menor esforço.

#### 2. Consciência educativa

Em uma gestão democrática participativa é necessário que todos os atores envolvidos no processo educativo, inclusive os pais, sintam-se coparticipantes do trabalho de formar jovens autônomos, solidários, críticos e criativos para a construção de um mundo melhor. Essa consciência educativa deve conferir autonomia e autorresponsabilidade, de forma que todos se considerem educadores ensinantes e aprendentes.

#### 3. Atitude científica

Refere-se ao comprometimento com a formação continuada, que não é uma tarefa de responsabilidade apenas dos gestores, mas de todos os educadores da escola. Exige uma constante investigação da realidade e intervenção para a melhoria da aprendizagem, não apenas com base nas experiências ou no senso comum, mas com fundamentação teórica, leitura constante e permanente aprendizagem.

#### 4. Consciência de grupo

Uma gestão colegiada não pode prescindir da consciência coletiva. Cada membro da comunidade é parte de um corpo vivo, dinâmico, cujos membros cooperam entre si para o crescimento e engrandecimento do corpo, que no caso é a instituição. Isso não significa ausência de conflito ou pensamentos programados. Não significa que a gestão colegiada é um lago de águas claras e plácidas. Às vezes, as águas se tornam caudalosas e turvas, e isso faz parte do processo. Mas o rio não pode se dividir; é preciso correr na mesma direção. Dessa forma, é preciso que haja uma consciência de pertencimento, com um diálogo constante, sempre prevalecendo o interesse coletivo, em detrimento do individualismo.

Salienta-se que, embora haja muitas pedras no caminho, é possível contorná-las. A democracia é um processo lento, por isso é preciso ter paciência e determinação. Sabe-se que os avanços não dependem apenas dos fatores internos à instituição escolar; mas com coragem e determinação é possível se alcançar a eficácia escolar que todos anseiam.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rosemary de Oliveira; BARREIRA, César; BRASIL, Glauécira Mota e FREITAS, Geovani Jacó.(org) **Pesquisa Cartografia da Criminalidade e da Violência na cidade de Fortaleza**. Fortaleza, Ce: 2010. Disponível em: <[http://www.uece.br/covio/dmdocuments/relat%C3%B3rio\\_final.pdf](http://www.uece.br/covio/dmdocuments/relat%C3%B3rio_final.pdf)> Acesso em 14/12/2012.

ANDRADE, Rejane Bezerra. **A Política de Educação Profissional no Brasil e no Ceará: o desafio da articulação do Ensino Médio com a Educação Profissional**. UECE, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a17.pdf>> Acesso em: 16/12/2012

BECKER, Fernanda da Rosa. **Avaliação educacional em larga escala a experiência brasileira**. INEP, Ministério da Educação, Brasil, 2012.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão Democrática da escola cidadã**. In: SEDUC, Novos Paradigmas de Gestão Escolar. Fortaleza: Edições SEDUC (Coleção Gestão Escolar) pp. 27-62, 2005.

BRASIL, **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2012. Todos pela educação**. Editora Moderna, 2012. Disponível em: <[http://www.gruposantillana.com.br/newsletter/Fundacao/Anuario\\_Educacao.pdf](http://www.gruposantillana.com.br/newsletter/Fundacao/Anuario_Educacao.pdf)> Acesso em 16/12/12.

\_\_\_\_\_, **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**.

Disponível e em:

<[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf)>. Acesso em 18/11/2012>.

\_\_\_\_\_, Conselho Nacional de Educação (CNE). **Resolução n. 4, de 8 de dezembro de 1999**. Disponível em <http://www.mwc.gov.br/cne/resolucao.shtm> Acesso em 15/12/2012

\_\_\_\_\_, **Decreto 6.302 de 12 de dezembro de 2007**. Institui o programa Brasil Profissionalizado. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007)> Acesso em 15/12/2012

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação e do Desporto. **A Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Reforma do Ensino Médio**. Disponível em:

<<http://edutec.net/Leis/Educacionais/edldbem.htm>>. Acesso em: 19/11/2012.

\_\_\_\_\_, **Decreto nº 2208**. Regulamenta o parágrafo 2º do art. 36 e os art. 39 a 42 da Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário oficial da União, Brasília, 18 de abril de 1997.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação Básica. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Nº 9394/96. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em 15/12/2012

\_\_\_\_\_, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: [www.ibge.gov.br/home/estatistica/.../pnad2009](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/.../pnad2009)>. Acesso em: 18/11/2012.

BRASÍLIA, Correio Brasiliense. **Evasão e repetência custam R\$ 4,8 bilhões**. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ensino-educacaobasica/evasaoerepetencia.\\_](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ensino-educacaobasica/evasaoerepetencia._) Acesso em 15/12/2012

CEARÁ, SEDUC. **Novos paradigmas de Gestão escolar**. Coleção Gestão Escolar. 2005.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Educação Básica. **Política de Educação Profissional no Ceará**. Disponível em: <http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/educacao-profissional>>. Acesso em: 15 /12/ 2012.

\_\_\_\_\_, Secretaria da Educação Básica. **Portaria Nº 105/2009- GAB, de 27 de fevereiro de 2009**. Disponível em: <http://www.seduc.ce.gov.br/spaece.asp>> Acesso em: 19/11/2012 Acesso em: 18/11/12.

\_\_\_\_\_, SINE/IDT. **Instituto de Desenvolvimento do Trabalho**. Disponível em: [www.idt.org.br](http://www.idt.org.br)>. Acesso em: 18/11/2012.

BROOKE, Nigel. (org). **Marcos históricos da educação**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço Editora Ltda. 2012.

CONDÉ. Salomão. **Abrindo a Caixa: Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas**. Programa De Pós-Graduação Em Gestão E Avaliação Da Educação Pública. PPGP UFJF, 2011

CORDEIRO, Ana Paula. MENIN Maria Suzana De Stefano. **Ética, preconceito e educação**. Universidade Estadual Paulista. Revista Brasileira de Educação v. 11 n. 31 jan./abr. 2006.

CRUZ, Priscila e MONTEIRO, Luciano. (org.) **Anuário Brasileiro da Educação Básica**. São Paulo, Moderna, 2012.

DAVIS, Cláudia e GROSBAUM, Marta Wolak. **Sucesso de todos, compromisso da escola**. In: Gestão para o sucesso escolar. Fortaleza, Edições SEDUC, 2005.

DRABACH, Neila Pedrotti e MOUSQUE, LONDERO, Maria Elizabete. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez, 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em: 10/04/2012.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*, 4. ed. São Paulo, Cortez, 2004.

FRANCO, C.; BONAMINO, A. **A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil**: breve revisão dos principais achados e alguns problemas. Em aberto. In: *Educação On Line*: <[http://www.maxwell.lambda.ele.pucrio.br/rev\\_edu\\_online.php?strSecao=input0](http://www.maxwell.lambda.ele.pucrio.br/rev_edu_online.php?strSecao=input0)> Acesso em: 20/12/2012.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CAVATTA, Maria e RAMOS Marise. **A política de Educação Profissional no Governo Lula: Um percurso histórico controvertido**. *Educ. Soc.*, Campinas, Vol 26, n. 92, p. 1087-1113, Especial – Out. 2005. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 15/12/12.

GANDIM, Luís Armando. **A Gestão democrática e o Projeto Político pedagógico**. Salto para o Futuro Ano 2009. Disponível em: <http://tvebrasil.com.br/salto/boletins>. Acesso em 12/12/2012

GIRLING, Robert. ; SHERRY, Keith.; LÜCK, Heloísa. **Liderando e motivando a equipe escolar**. In *Novos paradigmas de gestão escolar*. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005.

LAROS, Jacob Aries e de JESUS, Girlene Ribeiro. **Eficácia escolar: Regressão Multinível com Dados de Avaliação em Larga Escala**. Universidade de Brasília – Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida. LabPAM. *Avaliação Psicológica*, pp 93-106, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Formação de professores e nova qualidade educacional**. In: *Revista Educativa*, Goiânia, v.3, jan.dez.2000, p. 43-70, 2000

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens?** In: LOPES, Alice Casimiro e MACEDO, Elizabeth (orgs.). *Políticas de currículo em múltiplos contextos*. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

LIMA, Alessio Costa. **Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará como expressão da política pública de avaliação do Estado**. Fortaleza, 2007. Disponível em: <<http://www.uece.br/politicasuece/index.php/arquivos/doc>> Acesso em: 18/11/2012.

\_\_\_\_\_, Luis Eduardo. **Formação de liderança**: conceitos emergentes. In: SEDUC, *Novos Paradigmas de Gestão Escolar*. pp 47 – 63, 2005.

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

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Gestão Educacional. Uma questão paradigmática**. 8ª ed., Petrópolis, Vozes, 2011.

LUTZKI, Alan. **Eficiência e Eficácia**: conceitos distintos, porém interligados. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia>>. Acesso em: 12/12/ 2012.

MAGALHÃES, Marcos Antonio. **Modelo de Gestão – Tecnologia Empresarial Socioeducacional – TESE**: Uma Nova Escola para a Juventude Brasileira. Disponível em: <[http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc\\_prof/download/Manual\\_ModeloGestao.pdf](http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_prof/download/Manual_ModeloGestao.pdf)>. Acesso em: 18/12/2012.

MINTZBERG, Henry. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto alegre: Bookman, 2010

NASCIMENTO, Manoel Nelito. **Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará No Ceará (SPAECE)**. Disponível em: <[http://www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2007\\_1/ManoelNelito.pdf](http://www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2007_1/ManoelNelito.pdf)> Acesso em 18/11/12.

\_\_\_\_\_, Manoel Nelito. **Ensino Médio no Brasil**: Determinações Históricas. Disponível em:<Sci., Appl. Soc. Sci., Linguist., Lett. Arts>. Acesso em 19/11/2012.

PALÁCIOS, Manuel. **Programa De Pós-Graduação Em Gestão E Avaliação Da Educação Pública**. PPGP UFJF, 2011.

SANTOS, Geandra Cláudia Silva. **Planejamento: processo de reflexão e ação político-pedagógico**. In: A gestão pedagógica e o desempenho escolar. Secretaria de Educação Básica do Ceará. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro, Editora, Best Seler, 2008.

SCORZAFAVE, Guilherme Luiz. **Avaliando nosso papel de gestor na transformação da educação: a teoria da mudança**. Professor Dr. Convidado para o Seminário de diretores escolares de 3 de novembro a 3 de dezembro de 2010. Material impresso na data do seminário.

SHIMIZU, Alessandra de Moraes; CORDEIRO, Ana Paula; MENIN, Maria Suzana De Stefano. **Ética, preconceito e educação**: características das publicações em periódicos nacionais de educação, filosofia e psicologia entre 1970 e 2003. Faculdade de Ciências da Saúde de Garça e Universidade Estadual Paulista. Revista Brasileira de Educação v. 11 n. 31 jan./abr. 2006

SOARES, Francisco José. **Qualidade e equidade na educação brasileira. Fatos e possibilidades**. Pesquisa realizada com o apoio da Fundação Ford para apresentação no Seminário Sobre a Educação Brasileira realizado em Oxford, em fevereiro de 2003. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/3equidade.pdf>. Acesso em 04/04/2013.

SILVEIRA, Elisabeth. **O aluno entende o que se diz na escola?** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola:** Uma construção coletiva 14. Ed. Papirus, 2002.

VIDAL, Eloísa Maia e FARIAS, Isabel Maria Sabino de. **Avaliação da aprendizagem e política educacional:** desafios para uma nova agenda. Revista Estudos em Avaliação: UECE v. 19, n. 40, maio/ago. 2008. pp 223 – 246 Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicações/eae/arquivos>>. Acesso em 15/12/12.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: Política e gestão da escola.** Fortaleza, Liber Livro, 2008.

\_\_\_\_\_, Sofia Lerche e FREITAS, Maria Sabino de. **Política Educacional no Brasil:** introdução histórica. Brasília, Editora Plano, 2003.

ZECHI, Juliana Aparecida Matias, MENIN, Maria Suzana De Stefano. **Projetos escolares de enfrentamento da violência e Indisciplina.** FCT/UNESP, 2011.

**APÊNDICES**

APÊNDICE 01 – Apresentação da pesquisadora

APÊNDICE 02 – Questionário aplicado aos professores da formação geral

APÊNDICE 03 – Questionário aplicados aos professore do eixo técnico

APÊNDICE 04 – Questionário aplicado aos professores da formação geral

APÊNDICE 05 – Questionários aplicados aos pais de alunos

## **APÊNDICE 01. Apresentação da pesquisadora**

Sou formada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará e professora concursada da rede estadual de educação pública desde 1992, quando assumi classes de alfabetização compostas por alunos de diversas idades e níveis de conhecimento. Trabalhei com turmas do Ensino Fundamental do primeiro e do segundo segmento durante cinco anos, quando ingressei na gestão, assumindo a função de coordenadora pedagógica em 1998 e, finalmente, como diretora de uma escola profissional desde 2008.

No início de minha carreira profissional, antes mesmo de me tornar efetiva no serviço público através de concurso, lecionei em uma escola de uma pequena localidade no interior do estado. Lecionava na primeira série, formada por alunos de sete a dez anos, aproximadamente. Nessa época, já me inquietava o baixo desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e as altas taxas de reprovação nesse nível de escolaridade.

Atualmente atuo como gestora de uma escola de Ensino Médio integrado à educação profissional. Neste contexto deparei-me novamente com o problema da baixa proficiência dos alunos em Língua Portuguesa, egressos do 9º ano do sistema público. Minha inquietação com relação à aprendizagem de leitura e escrita acentuou-se, por entender que o domínio da leitura é a chave que abre a oportunidade de todas as demais aprendizagens. Ao encontrar o referido problema, minha inquietação aumentou por tratar-se de uma escola profissional, cujo objetivo maior é preparar os alunos para o mundo do trabalho. Nessa perspectiva, busquei encontrar um modelo de gestão que favorecesse a melhoria da qualidade do ensino, de forma a buscar a superação do problema encontrado.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo como metodologia a descrição da experiência de um modelo de gestão no recorte 2008 a 2011, observando-se o comportamento dos atores envolvidos e os resultados apresentados.

Foram aplicados questionários aos segmentos corpo docente, representantes do corpo discente e representantes de pais ou responsáveis. Os questionários foram baseados nos modelos de gestão apresentados por Heloísa Lück (2009; 2011) e Henry Mintzberg (2010), bem como pelos princípios norteadores do PPP da escola.

Como se trata de uma escola de ensino médio integrado à educação profissional, a Secretaria de Educação do Estado coloca como foco principal desse modelo de escola, a formação dos alunos para o exigente mundo do trabalho, através de competências que vão além das habilidades específicas dos cursos técnicos. São as competências de comunicação e expressão e o domínio das linguagens em suas variedades de estilo adequadas ao meio e situações de uso. Assim sendo, surgiu como principal desafio analisar a baixa proficiência dos alunos em Língua Portuguesa, e pensar em alternativas viáveis para superar o problema encontrado, com relação às aprendizagens nas demais disciplinas e preparação para o trabalho.

Essa pesquisa trata, portanto, de um relato de experiência exitosa em uma escola de periferia, com muitos problemas sociais, mas que, a partir de um modelo de gestão adotado, vem conseguindo obter resultados satisfatórios. Espera-se, assim, poder contribuir para que outras escolas em situações semelhantes possam encontrar caminhos de superação dos problemas, transformando-os em oportunidades de sucesso. Entretanto, as alternativas aqui relatadas não têm a intenção de servir como modelo a ser seguido como uma fórmula pronta. Deverão ser testadas, revistas, avaliadas e poderão servir de base para novas propostas.

## APÊNDICE 02: Questionários aplicados aos professores da formação geral

As respostas versam sobre a organização administrativa da escola em relação a nove aspectos, a saber:

1. Gestão da Aprendizagem
2. Biblioteca/sala de multimeios
3. Sala dos professores
4. Planejamento
5. Projeto Diretor de Turma
6. Currículo escolar
7. Atitudes/valores
8. Clima escolar
9. Missão da escola

### Amostra igual a três professores Gestão da aprendizagem

Aspectos analisados	1.Gestão da Aprendizagem									
	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Existem espaços de participação da comunidade docente na elaboração, tomada de decisões, execução e avaliação das atividades escolares, numa relação de parceria construtiva, através de encontros periódicos para debates e discussões sobre as forças e oportunidades de que a escola dispõe para operacionalizar o trabalho pedagógico?									3	100
Os eventos escolares e os assuntos administrativos são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas?							2	66	1	33
A escola estimula a participação dos alunos na vida da escola, mediante a criação de espaços de participação em projetos educativos, integrados e interdisciplinares?									3	100
A gestão mantém compromisso com a aprendizagem dos alunos, acompanhando o rendimento escolar através de instrumentais como relatórios, cálculos periódicos dos indicadores de aprovação, reprovação e abandono e utilização das avaliações externas?									3	100
A escola monitora as condições físicas da escola (equipamentos e materiais) no favorecimento ao desenvolvimento das atividades didático-pedagógicas, através de reparo							1	33	2	66

permanente de instalações danificadas e aquisição anual de novos equipamentos e materiais que favoreçam as atividades docentes?											
Os livros estão dispostos de forma a não serem danificados?									3	100	
Os alunos estabelecem metas periódicas e se esforçam para alcançá-las?					1	33	1	33	1	33	
A escola se preocupa com as avaliações externas, como ENEM e SPAECE e promove aulas de reforço em horários fora dos tempos normais das aulas?									3	100	
Os professores são pontuais nas salas de aula e otimizam o tempo de aprendizagem?							1	33	2	66	
Os professores definem com o diretor e supervisor /orientador pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola?									3	100	
A Escola acompanha o índice de absenteísmo dos alunos e o cumprimento das atividades de recuperação, evitando prejuízos ao processo de ensino-aprendizagem?									3	100	
Os professores e a gestão se preocupam com o sucesso dos alunos e encorajam-nos frequentemente?									3	100	
<b>2. Biblioteca e sala de multimeios</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
Os livros estão dispostos de forma a não serem danificados?									3	100	
Há mesas/cadeiras para os alunos utilizarem os livros?									3	100	
Há separação dos livros dentro de critérios definidos e conhecidos?									3	100	
Os materiais do Laboratório de Ciências estão identificados, dispostos no lugar certo e limpos?									3	100	
Há lixeira nesses ambientes?									3	100	
<b>3. Sala dos professores</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
Os armários estão em locais que não atrapalham a circulação?									3	100	
Em cima da mesa, se vê apenas itens utilizáveis?					3	100					
Os armários estão identificados?									3	100	
O ambiente é limpo e climatizado?					1	33	2	66			
<b>4. Planejamento</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		





comportamento para alunos, professores, funcionários e comunidade em geral?											
As normas são de conhecimento de toda a comunidade escolar?									3	100	
Os professores utilizam uma linguagem adequada às condições de uma instituição que ensina e aprende?							1	34	2	66	
Os professores dão exemplo de vestuário									3	100	
Há uma relação de confiança mútua entre professores/gestores e vice-versa?									3	100	
<b>8. Clima escolar</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
A direção mantém o ensino e a aprendizagem como centro do diálogo e atenção de toda a equipe escolar?									3	100	
O diretor promove reuniões frequentes com o corpo docente?									3	100	
A comunicação da escola com os pais e a comunidade é frequente									3	100	
Os pais entram em contato com a escola por iniciativa própria?							2	66	1	33	
Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa?							1	33	2	66	
O diretor e os coordenadores envolvem-se em atividades organizadas pela comunidade escolar?									3	100	
<b>9. Missão da Escola</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
O Painel de Gestão a Vista contém a missão da escola, visão de futuro e valores defendidos pela escola?									3	100	

Fonte: elaborado pela autora.



aquisição anual de novos equipamentos e materiais que favoreçam as atividades docentes?											
Os professores vivenciam um convívio harmonioso e democrático dentro da escola, através do envolvimento responsável e comprometido de todos os segmentos no processo educativo, desencorajando posturas violentas e autoritárias, e privilegiando atitudes de respeito e tolerância mútuas?										3	100
Os professores vivenciam um convívio harmonioso e democrático dentro da escola, através do envolvimento responsável e comprometido de todos os segmentos no processo educativo, desencorajando posturas violentas e autoritárias, e privilegiando atitudes de respeito e tolerância mútuas?										3	100
<b>2. Biblioteca / sala de multimeios</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
Existem livros para as disciplinas do eixo técnicos?							3	100			
Os livros de pesquisa das disciplinas do eixo técnico estão em boas condições de uso?							3	100			
Há mesas/cadeiras suficientes na biblioteca para uso dos alunos ?									3	100	
Há monitoramento e controle do uso dos livros da formação técnica?									3	100	
Os livros de pesquisa das disciplinas do eixo técnico estão em boas condições de uso?									3	100	
Há monitoramento e controle do uso dos livros da formação técnica?									3	100	
Os livros técnicos atendem às necessidades da formação específica dos cursos oferecidos pela escola?							3	100			
Os laboratórios tecnológicos possuem equipamentos suficientes para a realização de aulas práticas?							3	100			
Os materiais dos Laboratórios tecnológicos estão identificados, dispostos no lugar certo e limpo?									3	100	
Os materiais de uso pessoal de proteção individual dos cursos ofertados atendem às demandas dos alunos?									3	100	
<b>3. Sala dos professores</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
Existem armários para guardar o material utilizado pelos professores do eixo técnico?					3	100					



Os professores definem com o diretor e o coordenador escolar pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola?									3	100
Os conteúdos para cada curso são definidos pelos programas curriculares definidos para cada curso/série?									3	100
Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada curso e em cada disciplina?									3	100
As etapas e níveis de aprendizado a serem alcançados pelos alunos estão claramente definidos?									3	100
Os objetivos de aprendizagem são cobertos e alinhados com as avaliações propostas?							3	100		
A equipe escolar reúne-se para revisar o currículo integrado a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor?							3	100		
Há integração curricular entre a formação geral e a base técnica?							3	100		
A escola promove eventos anuais, como feiras científicas e tecnológicas, conforme os cursos oferecidos?									3	100
As atividades realizadas são devidamente registradas?									3	100
<b>7. Atitudes e valores</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
A Escola desenvolve projetos de valores como respeito ao próximo, amor, cooperação, combate a atitudes discriminatórias de qualquer natureza?									3	100
A Escola trabalha com projetos e ou/campanhas educativas de preservação da saúde mental e física dos alunos e professores (alcolismo, tabagismo e outras drogas, gravidez, auto-estima)?									3	100
A escola se preocupa com questões de postura adequada dos alunos, como linguagem e vestimenta adequada ?									3	100
A Escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa. ?							3	100		
Há cuidados com os aspectos estéticos da escola (quadros decorativos, frases, flores, vasos, plantas, etc)?									3	100
Os alunos desenvolvem atividades contributivas para a manutenção do ambiente escolar limpo e organizado?							3	100		
Os professores, coordenadores e educadores em geral dão exemplo de bons hábitos, como relacionamento e postura?							1	33	2	66

Há uma relação de confiança mútua entre professores/gestores e vice/versa										3	100
Há preocupação com a formação de atitudes de cidadania e profissionalismo nos alunos										3	100
8. Missão da escola											
	DB	%									
A escola tem uma missão definida e conhecida por todos os atores envolvidos no processo ensino /aprendizagem										3	100

Fonte: elaborado pela autora.

## APÊNDICE 04: Questionário aplicado aos alunos

As respostas versam sobre a organização administrativa da escola em relação a oito aspectos, a saber:

1. Gestão da aprendizagem
2. Ambiente escolar
3. Alimentação
4. Projeto Diretor de turma
5. Disciplina escolar e Projeto de Vida
6. Salas de aula
7. Atitudes e Valores
8. Gestão participativa
9. Missão da escola

Amostra de 45 alunos, sendo 5 por turma

1. Gestão da Aprendizagem										
Aspectos analisados	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1. A gestão mantém compromisso com a aprendizagem dos alunos, através de instrumentais como relatórios, cálculo periódico dos indicadores de aprovação, reprovação e abandono e utilização das avaliações externas?					9	21	13	29	25	56
2. Os professores, alunos, gestão e funcionários vivenciam um convívio harmonioso e democrático dentro da escola, através do envolvimento responsável e comprometido de todos os segmentos no processo educativo, desencorajando posturas violentas e autoritárias, e privilegiando atitudes de respeito e tolerância mútuas e uma cultura de paz na escola?					2	4	7	15	36	80
3. A escola estimula a participação dos alunos na vida da escola, mediante a criação de espaços de participação em projetos educativos, integrados e interdisciplinares?							16	35	29	64
4. Os alunos sentem confiança no trabalho da gestão da escola como um todo?					7	15	15	33	23	51
5. A escola estabelece estratégias de participação dos alunos em atividades colaborativas de manutenção da ordem, limpeza da escola, organização das filas e promoção de eventos escolares?							12	26	33	73

6.Os alunos mantêm uma agenda de atividades escolares e usam regularmente para comunicação entre a família e a escola e para anotações diárias					10	22	13	29	22	48
7.Os alunos são informados periodicamente sobre o desenvolvimento das ações que estão sendo desenvolvidas na escola e quais os resultados alcançados em cada etapa de ensino, através de boletins, reuniões e painéis contendo os resultados de aprendizagem?					4	8	15	33	26	57
8.Os alunos estabelecem metas periódicas e se esforçam para alcançá-las?					7	15	13	29	25	56
9.A escola se preocupa com as avaliações externas, como ENEM e SPAECE e promove aulas de reforço em horários fora dos tempos normais das aulas?					3	6	11	24	31	68
10.Os professores são pontuais nas salas de aula e otimizam o tempo de aprendizagem?					1	2	23	51	21	46
11.Os professores definem com o diretor e supervisor /orientador pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola?							14	31	31	68
12.A Escola acompanha o índice de absenteísmo dos alunos e o cumprimento das atividades de recuperação, evitando prejuízos ao processo de ensino-aprendizagem?					2	4	10	22	33	73
13.Os professores e a gestão se preocupam com o sucesso dos alunos e encorajam-nos frequentemente?					3	6	8	17	34	75
Somatório das respostas = 585					39	6,6	170	29,3	369	63
<b>2. Ambiente escolar</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	
	DB	%	DB	%	D B	%	DB	%	DB	%
1.A escola possui espaço para seleção de lixo em locais visíveis e de fácil identificação?							3	6	42	93
2.A escola possui refeitório?	45	100								
3.A escola possui uma cozinha adequada?	45	100								
4.A escola possui vestiário?	45	100								
5.A escola possui quadra de esporte?									45	100
6. A escola possui armários para guardar os objetos dos alunos de forma segura e satisfatória?			38	84	7	15				
7. A escola possui laboratório							12	27	33	73

de Informática educativa e computadores em número suficiente?											
8. A escola possui laboratórios de ciências?							38	85	7	15	
9. A escola possui laboratórios tecnológicos para atender às necessidades práticas dos cursos técnicos?							5	11	40	89	
10. A escola possui sala de multimeios/biblioteca									45	100	
11. A escola oferece livros didáticos em quantidade suficiente e em bom estado?					2	4	10	23	33	73	
12. Os alunos cuidam da conservação dos livros didáticos e colaboram com a preservação e devolução ao final de cada ano letivo?					4	9	21	47	20	44	
13. A escola possui chuveiros suficientes para banhos dos alunos nos dias de Educação Física?	13	29	23	51	9	20					
14. Os vasos sanitários são em quantidade adequada e em boas condições de uso?	14	31	20	44	11	24					
15. Os banheiros masculino e feminino têm identificação?									45	100	
16. A higiene dos banheiros é satisfatória							15	33	30	67	
17. Os alunos colaboram com a manutenção da limpeza dos banheiros?	14	31	14	28	15	33	3	7			
Somatório de respostas = 765	176	23	94	13	48	7	107	14	340	45	
<b>3. Alimentação</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
1. A alimentação é satisfatória e de boa qualidade?			5	11	20	44	16	35	4	8	
2. O cardápio do dia/semana é afixado em local visível e obedece o cronograma de atendimento?									45	100	
3. A alimentação é servida em local apropriado e em temperatura adequada?					10	22	10	22	25	56	
4. A distribuição da alimentação segue, diariamente, o mesmo horário?					5	11	12	26	28	62	
5. A confecção da alimentação segue os padrões de higiene exigidos pelo órgão responsável?					2	4	8	18	35	78	
6. O cardápio é orientado por nutricionista habilitada?									45	100	
Somatório das respostas = 270			5	2	37	14	46	17	182	68	
<b>4. Projeto Diretor de Turma</b>											
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5		
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	
1. O PDT contribui para diminuir a evasão dos alunos?							10	22	35	78	
2. O PDT contribui para aproximar a família da escola?							7	16	38	84	

3. O PDT contribui par diminuir a indisciplina na escola							2	4	43	96
4. O PDT contribui para que o professor conheça melhor o aluno					2	4	5	11	38	84
5. Os alunos mantêm uma comunicação boa com os professores Diretores de Turma?					3	7	10	22	32	71
Somatório de respostas = 225					5	2	34	15	186	83
<b>5. Disciplina escolar e Projeto de Vida</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1. Os alunos tomam conhecimento do calendário de atividades da escola?							3	7	42	93
2. Os alunos evitam problemas relacionados com o cumprimento de normas com horário, fardamento, atrasos, consultas médicas e justificam através de documentos quando necessário?					3	7	20	44	12	27
3. Os alunos escrevem seus projetos de vida no início dos cursos acompanhamento?					2	4	15	33	38	84
4. Os alunos têm clareza das normas da escola e estão de acordo?			1	2	4	8	18	40	22	49
Somatório das respostas = 180			1	1	9	5	56	32	114	64
<b>6. Salas de aula</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.As salas são arejadas e claras?	25		16		4					
2.O quadro tem boa visibilidade de letras pelos alunos das últimas carteiras?					3	7	4	8	38	84
3.As salas têm boa acústica?	37		8							
4.As paredes são limpas, sem sujeira nem pichação?					2	4	3	7	40	89
5.As carteiras são confortáveis e adequadas?	24	53	11	24	10	23				
Somatório das respostas = 225	86	39	35	15	19	8	7	3	78	35
<b>7. Atitudes e valores</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.A Escola desenvolve projetos de valores como respeito ao próximo, amor, cooperação, combate a atitudes discriminatórias de qualquer natureza?					5	11	5	11	35	78
2. A Escola trabalha com projetos e ou/campanhas educativas de preservação da saúde mental e física dos alunos e professores (alcolismo, tabagismo e outras drogas, gravidez, auto-estima?					4	8	5	12	36	80
3. A escola se preocupa com questões de postura adequada dos alunos, como linguagem e vestimenta adequada ?									45	100
4. As aulas iniciam e terminam							2	4	43	96

no horário?										
5. As atividades, os equipamentos, os livros e os materiais a serem utilizados são entregues no início das aulas?									45	100
6. Os professores, coordenadores e educadores em geral dão exemplo de bons hábitos, como relacionamento e postura?							5	12	40	88
7. Há uma relação de confiança mútua entre alunos e educadores?							2	4	43	96
Somatório das respostas = 315					9	3%	19	6%	287	91%
<b>8. Gestão participativa</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1. Existem espaços de participação da comunidade discente através de seus líderes, tomada de decisões, execução e avaliação das atividades escolares, e solução de problemas?					11	25	16	35	18	40
2. A escola promove eventos que permitam contato entre pais e filhos?					2	4	7	16	36	80
3. A possui Grêmio Escolar?							2	4	43	96
4. Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado?							4	8	41	92
5. O Grêmio escolar é atuante?							10	22	35	78
6. Os alunos têm participação nas reuniões intercalares bimestrais?							1	2	44	98
Somatório das respostas = 270					13	4%	40	15%	217	80%
<b>9. Missão da Escola</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	D B	%
1. O Painel de Gestão a Vista contém a missão da escola, visão de futuro e valores defendidos pela escola?									45	100
Somatório das respostas = 45									45	100

Fonte: elaborado pela autora.

## APÊNDICE 05: Questionário aplicado aos pais de alunos

As respostas versam sobre a organização administrativa da escola em relação a sete aspectos, a saber:

1. Gestão participativa
2. Relação família-escola
3. Ambiente escolar
4. Projeto Político pedagógico
5. Projeto Diretor de turma
6. Currículo escolar
7. Atitudes/valores

Amostra: 45 pais/responsáveis

1. Gestão participativa										
Aspectos analisados	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
Existem reuniões de participação da comunidade de pais para tomada de decisões, com debates e discussões sobre as possibilidades de que a escola dispõe para desenvolver o trabalho pedagógico?					1	2	6	13	38	85
A gestão mantém compromisso com a aprendizagem dos alunos, acompanhando o rendimento escolar e promovendo ações corretivas das aprendizagens insatisfatórias?					2	4	7	16	36	80
Os professores, pais, gestão e funcionários vivenciam um convívio harmonioso e democrático dentro da escola, ?							2	4	43	96
Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado?							1	2	44	98
Os pais são convidados a participar de eleições de Conselhos escolares							1	2	44	98
Os pais são informados em tempo hábil de reuniões pedagógicas e administrativas?							1	2	44	98
Somatório de respostas = 270					3	1	18	7	249	92
2. Relação família / escola										
Aspectos analisados	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.A escola estimula a participação da família na vida da escola, mediante a criação de espaços de participação dos pais na aprendizagem dos alunos, bem como de prestação de serviços voluntários?							3	7	42	93
2.A escola Estabelece estratégias de participação da comunidade escolar, através							7	16	38	84

de encontros periódicos e eventos envolvendo os pais e responsáveis ?										
3.A escola promove eventos que permitam contato entre pais e professores?					3	7	1	2	41	91
4.Os pais colaboram de forma voluntária para que a escola cumpra sua função social de promover o sucesso escolar dos alunos?							4	9	41	91
5.Os pais são informados periodicamente sobre o desenvolvimento das ações que estão sendo desenvolvidas na escola e quais os resultados alcançados em cada etapa de ensino, através de boletins, reuniões de pais e painéis contendo os resultados de aprendizagem dos alunos ?					2	4	9	20	34	75
6.Os pais são informados sobre os resultados alcançados pela escola nas avaliações externas?							2	4	43	96
7.Os pais ou responsáveis sentem confiança no trabalho da gestão da escola como um todo?							3	7	42	93
Somatório de respostas = 315					5	2	29	9	281	89
<b>3. Ambiente escolar</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.A escola se apresenta limpa, com aspecto agradável e acolhedor?					3	7	10	22	32	71
2.A escola apresenta entrada segura, identificação da escola visível, sem sujeiras e sem pichação?									45	100
3.A escola possui espaço para seleção de lixo em locais visíveis e de fácil identificação?									45	100
4.A escola possui refeitório?	45	100								
5.A escola possui vestiário?	45	100								
6.A escola possui uma cozinha adequada?	45	100								
7.A escola possui armários suficientes para guardar os objetos dos alunos de forma segura e satisfatória?	18	43	19	42	9	15				
8.A escola oferece livros didáticos em quantidade suficiente e em bom estado?					6	16	7	15	32	71
9.Os pais acompanham a manutenção dos livros didáticos e colaboram com a preservação e devolução ao final de cada ano letivo?					3	7	7	15	35	78
Somatório de respostas = 405	153	37	19	5	20	5	24	6	189	47
<b>4. Projeto Político Pedagógico</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	1		2		3		4		5	

	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é conhecido dos pais?							5	11	40	90
2.O PPP contribui para diminuir a evasão dos alunos?							4	9	41	90
3.O PPP contribui para aproximar a família da escola?							1	2	44	98
Somatório de respostas = 135							10	7	125	92
<b>5. Projeto Diretor de Turma - PDC</b>										
Aspectos analisados	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.O PDC contribui par diminuir a indisciplina na escola?							3	6	42	93
2. PDC contribui para que o professor conheça melhor o aluno?							4	9	41	90
3.Os pais mantêm uma comunicação boa com os professores Diretores de Turma?							1	2	44	98
Somatório de respostas = 135							8	6	127	94
<b>6. Currículo escolar</b>										
Aspectos analisados	1		2		3		4		5	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.Os pais são convidados a conhecer a proposta curricular da escola?					2	4	8	18	35	78
2.Os pais participam com satisfação desses momentos de encontro?					2	4	4	9	39	87
3.Os pais tomam conhecimento sobre o currículo dos cursos técnicos dos alunos					3	7	5	11	37	82
4.Os pais tomam conhecimento do calendário de atividades da escola?							3	7	42	93
5.Os pais acompanham a agenda dos filhos e auxiliam-nos no que for necessário?					2	4	9	20	34	76
6. Os pais comunicam à escola problemas relacionados com o cumprimento de normas com horário, fardamento, atrasos, consultas médicas através da agenda escolar?					1	2	8	18	36	80
7.Os pais são informados sobre faltas frequentes dos filhos e rendimento escolar em tempo hábil?							6	13	39	87
8.Os pais são comunicados sobre problemas de doenças súbitas que inviabilize a permanência dos alunos na escola?							6	13	39	87
9.Os pais são convocados a autorizar a saída dos alunos para cumprimento de atividades extraescolares?									45	100
10.Os pais acompanham as metas de aprendizagem definidas pelos filhos para cada etapa de ensino ?					2	4	6	14	37	82

11.Os pais têm clareza das normas da escola e estão de acordo?					1	2	2	4	42	93
12.Os pais são convidados a participar de reuniões bimestrais para tratar de assuntos pertinentes à classe/turma de seu filho?							3	7	42	93
13.Os pais são convidados a participar de eventos promovidos pela escola, como feiras culturais e científicas?							3	7	42	93
14.A Escola trabalha com projetos e ou/campanhas educativas de preservação da saúde mental e física dos alunos e professores (alcolismo, tabagismo e outras drogas, gravidez, autoestima)?							2	4	43	96
Somatório de respostas = 630					13	2	65	10	552	88
<b>7. Atitudes e valores</b>										
<b>Aspectos analisados</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	
	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%	DB	%
1.A escola se preocupa com questões de postura adequada dos alunos, como linguagem e vestimenta adequada ?									45	100
2.As aulas iniciam e terminam no horário?							3	7	42	93
3.A escola possui diretrizes que especifica as normas de comportamento para alunos e professores, funcionários e comunidade em geral?									45	100
4.As normas são de conhecimento de toda a comunidade escolar?									45	100
5.As atividades, os equipamentos, os livros e os materiais a serem utilizados são entregues no início das aulas?									45	100
6.Os professores, coordenadores e educadores em geral dão exemplo de bons hábitos, como relacionamento e postura?							4	9	41	90
7. A Escola desenvolve projetos de valores como respeito ao próximo, amor, cooperação, combate a atitudes discriminatórias de qualquer natureza?									45	100
8.Há uma relação de confiança mútua entre pais e educadores?							1	2	44	98
9.Há na escola informações claras sobre a visão, a visão de futuro e a missão da escola?									45	98
10.A escola promove uma cultura de paz, através do envolvimento responsável e comprometido de todos os segmentos no processo							2	4	43	96

educativo, desencorajando posturas violentas e autoritárias, e privilegiando atitudes de respeito e tolerância ?										
11.Os pais conhecem a missão da escola, os valores e a visão de futuro?					1	2	2	4	42	93
Somatório de respostas = 495					1	0,2	12	2	482	97

Fonte: elaborado pela autora.

**ANEXOS**

Anexo 01 : Proposta Curricular Integrada da EEEP Mário Alencar

Anexo 02: Resumo do Plano de Ação 2012

## **ANEXO 01: PROPOSTA CURRICULAR INTEGRADA DA EEEP MÁRIO ALENCAR**

### **ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL MÁRIO ALENCAR PROPOSTA CURRICULAR DO ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

TÍTULO I – Natureza, objeto e objetivos desta proposta curricular

Capítulo I – Natureza e Objeto

Art. 1º O presente documento é de natureza normativa e define a Proposta Curricular Integrada para o Ensino Médio na Escola Estadual de Educação Profissional Mário Alencar, a ser observada na organização curricular pelos professores, coordenadores e gestão escolar como um todo.

Parágrafo Único. Esta Proposta aplica-se a todos os cursos da Escola Alfa na modalidade Ensino Médio Integrado à Educação Profissional, complementadas, pelas orientações emanadas de órgão superior competente.

Art. 2º - A Proposta Curricular Integrada ao Ensino Médio na Escola Mário Alencar articula-se com as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Com os Referenciais para a oferta do ensino médio integrado à educação profissional na rede estadual de ensino do Ceará e com o catálogo Nacional dos cursos técnicos

Art. 3º São objetivos desta Proposta Curricular:

I – Orientar o trabalho docente na EEEP Mário Alencar;

II – definir os referenciais curriculares básicos a serem desenvolvidos na proposta de Ensino Médio Integrado à Educação Profissional

III – Estabelecer padrões mínimos de aprendizagem para o exercício de profissões técnicas;

IV – Estabelecer normas de organização curricular integrada;

V – Definir estratégias metodológicas para o Ensino Médio Integrado à Educação Profissional

Capítulo II – Da fundamentação legal

Parágrafo único - A institucionalidade do ensino médio e da educação profissional é garantida pela Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional – e sua respectiva regulamentação, através do Parecer CNE/CEB nº 39/2004 e do Decreto Federal nº 5.154/04. Desse disciplinamento jurídico decorrem as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio e para a Educação Profissional de Nível Técnico, bem como para a sua oferta integrada, instituída pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação nos termos do Decreto Federal nº 5.154/04.

TÍTULO II - DA ORGANIZAÇÃO CURRICULAR E FORMAS DE OFERTA

Capítulo I - Organização curricular

Art. 4º - A organização curricular do Ensino Médio tem uma base nacional comum integrada às disciplinas dos cursos profissionais oferecidos na escola, a saber: Técnico em Redes de Computadores, Técnico em Eventos e Técnico em Enfermagem. Terá também uma parte diversificada, contemplando saberes necessários à formação cidadã e profissional dos estudantes.

Art. 5º - O currículo é organizado em áreas de conhecimento, a saber:

I – Linguagens, Códigos e suas Tecnologias;

II - Matemática;

III - Ciências da Natureza;

III - Ciências Humanas.

IV – Eixo técnico: conhecimentos específicos relacionados aos cursos profissionalizantes, articulados com as disciplinas da formação geral.

§ 1º O currículo do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional deve contemplar, portanto, cinco áreas do conhecimento, utilizando metodologias diversificadas que evidencie a contextualização, a transdisciplinaridade, a interdisciplinaridade e a integração com o mundo do trabalho, articulando a teoria com a prática.

§ 2º Essa forma de organização por áreas do conhecimento e eixos técnicos não deve se constituir em compartimentalização do saber; pelo contrário, a organização por áreas de conhecimento não dilui nem exclui componentes curriculares com especificidades e saberes próprios construídos e sistematizados e deve implicar no fortalecimento do diálogo entre as diferentes disciplinas.

§ 3º Conforme o Art. 9º da Resolução nº2 de 30 de janeiro de 2012 que define as diretrizes curriculares do ensino médio, os componentes obrigatórios da formação básica devem ser tratados em uma ou mais das áreas de conhecimento para compor o currículo que estão assim definidos pela LDB

I - o estudo da Língua Portuguesa e da Matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil;

II - o ensino da Arte, especialmente em suas expressões regionais, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos estudantes, com a Música como seu conteúdo obrigatório, mas não exclusivo;

III - a Educação Física, integrada à proposta pedagógica da instituição de ensino, sendo sua prática facultativa ao estudante nos casos previstos em Lei;

IV - o ensino da História do Brasil, que leva em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e o estudo da História e Cultura Afro-Brasileira no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de Educação Artística e de Literatura e História brasileira;

V - a Filosofia e a Sociologia em todos os anos do curso;

VI - uma língua estrangeira moderna na parte diversificada, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição.

§ 4º - Em termos operacionais, os componentes curriculares obrigatórios correntes da LDB que integram as áreas de conhecimento são os referentes a:

I - Linguagens:

a) Língua Portuguesa;

b) Língua Estrangeira moderna;

c) Artes, em suas diferentes linguagens: cênicas, plásticas e, obrigatoriamente, a musical;

d) Educação Física.

e) Informática básica (nas instituições de EMI)

II - Matemática.

III - Ciências da Natureza:

a) Biologia;

b) Física;

c) Química.

IV - Ciências Humanas:

- a) História;
- b) Geografia;
- c) Filosofia;
- d) Sociologia.

Art. 6º - Outros componentes curriculares são definidos no currículo integrado da EEEP Mário Alencar, a saber: Projeto de Vida, Empreendedorismo, e Preparação para o Mundo do Trabalho, os quais poderão ser tratados ou como disciplina ou de forma transversal e integradora assim como projetos de extensão direcionados entre a Escola e a comunidade.

Art. 7º - O currículo do Ensino Médio da EEEP Mário Alencar, deverá ainda, conforme orienta a Resolução nº 2 de 30 de janeiro de 2012

I - garantir ações que promovam:

- a) a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes;
- b) o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura;
- c) a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania;

II - adotar metodologias de ensino e de avaliação de aprendizagem que estimulem a iniciativa dos estudantes;

III - organizar os conteúdos, as metodologias e as formas de avaliação de tal forma que ao final do Ensino Médio o estudante demonstre:

- a) domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;
- b) conhecimento das formas contemporâneas de linguagem.
- c) compreensão e aplicação das rotinas do mercado de trabalho
- d) Discernimento de valores sociais relacionados a ética e cidadania.

Art. 8º - Essa proposta curricular deverá conter eixos integradores no desenvolvimento curricular, fomentando a busca pelo saber, a relação entre os eixos tecnológicos e científicos, as metodologias integradas e diversificadas e as diferentes formas de avaliação do aluno, tendo em vista que cada pessoa é um ser único, com necessidades diferenciadas e formas de aprendizagens próprias, contemplando:

I - as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como eixo integrador entre os conhecimentos de distintas naturezas, contextualizando-os em sua dimensão histórica e em relação ao contexto social contemporâneo;

II - o trabalho como princípio educativo, para a compreensão do processo histórico de produção científica e tecnológica, desenvolvida e apropriada socialmente para a transformação das condições naturais da vida e a ampliação das capacidades, das potencialidades e dos sentidos humanos;

III - a pesquisa como princípio pedagógico, possibilitando que o estudante possa ser protagonista na investigação e na busca de respostas em um processo autônomo de (re)construção de conhecimentos;

IV - os direitos humanos como princípio norteador, desenvolvendo-se sua educação de forma integrada, permeando todo o currículo, para promover o respeito a esses direitos e à convivência humana;

V - a sustentabilidade socioambiental como meta universal, desenvolvida como prática educativa integrada, contínua e permanente, e baseada na compreensão do necessário equilíbrio e respeito nas relações do ser humano com seu ambiente.

## Capítulo II - Formas de Oferta e Organização

Art. 9º O Ensino Médio Integrado à Educação Profissional, além de ser uma etapa final da Educação Básica, deve ser entendida como um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que assegurem ao jovem uma formação integral, acadêmica e prática, que lhe permita, tanto sua inserção no mundo do trabalho quanto seus avanços em estudos superiores.

I - O Ensino Médio Integrado à Educação Profissional na EEEP Mário Alencar organizar-se-á em tempos escolares no formato de séries anuais, com alternância regular de períodos de estudos;

II – O Ensino Médio Integrado à Educação Profissional na EEEP Mário Alencar tem duração de três anos, em tempo integral, com 9h/a dia, compondo um mínimo de 1.800 horas anuais de formação geral e específica, com percentuais diferenciados de estágio acadêmico obrigatório, conforme os cursos oferecidos;

III – O tempo regular mínimo anual é de 200 dias letivos, podendo exceder esse quantitativo de dias/horas, conforme a necessidade do curso e do estudante. Esse quesito atende ao que determina a legislação de 3.200 (três mil e duzentas) horas obrigatórias, no Ensino Médio regular integrado com a Educação Profissional Técnica de Nível Médio;

IV - Os componentes curriculares que integram as áreas de conhecimento podem ser tratados como disciplinas, unidades de estudos, projetos, mostras artísticas, científicas e culturais e de forma prática através de atividades desenvolvidas em laboratório de ciências, laboratórios tecnológicos, visitas técnicas, aulas de campo e práticas de estágio, sempre de forma integrada à formação geral do estudante;

V - os componentes curriculares devem priorizar as metodologias que favoreçam o raciocínio lógico, a resolução de problemas, a apropriação de conceitos básicos que compõem o conhecimento de mundo, a visão crítica, e a participação na vida política e social do país;

VI – O planejamento integrado deve contemplar uma seleção criteriosa de conteúdos, de modo a tornar o currículo mais significativo e mais operacional, priorizando a qualidade, a pertinência e a relevância;

VI - A distribuição dos conteúdos curriculares ao longo do ano deve se desenvolver de forma equilibrada, evitando o congestionamento ou a fragmentação de conhecimentos, bem como a repetição de temas comuns a alguns cursos e disciplinas;

VII - a organização curricular do Ensino Médio Integrado deve oferecer tempos e espaços próprios para estudos e atividades que permitam itinerários formativos opcionais diversificados, a fim de melhor responder à heterogeneidade e pluralidade de condições, múltiplos interesses e aspirações dos estudantes, com suas especificidades etárias, sociais e culturais, bem como sua fase de desenvolvimento;

VIII – As formas diversificadas de itinerários podem ser organizadas, desde que garantida a simultaneidade entre as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura, e definidas pelo projeto político-pedagógico, atendendo necessidades, anseios e aspirações dos sujeitos e a realidade da escola e do seu meio;

Art. 10 - São componentes da parte diversificada na EEEP Mário Alencar:

I - Projeto de Vida, tendo como base os quatro pilares da educação moderna sob os quais se assentam as bases da educação para o século XXI, incluem os seguintes elementos:

a) Autoconhecimento;

- b) Autoavaliação;
- c) Histórico de vida;
- d) Planejamento do futuro;
- e) Ações sistematizadas e acompanhadas;

III – Empreendedorismo - ações voltadas para uma formação holística para atender as demandas da sociedade do trabalho, tais como:

- a) Atitudes empresariais
- b) Liderança;
- c) Responsabilidade social;
- d) Planejamento;
- e) Protagonismo juvenil.

III – Mundo do Trabalho

Parágrafo único: São elementos que compõem a preparação para o mundo do trabalho, assim entendido como as aptidões básicas para o exercício das profissões técnicas, como competências laborais, trabalho em equipe e marketing pessoal.

Art. 11 - São elementos básicos dos itinerários formativos para o mundo do trabalho:

- I) Associação entre o conhecimento teórico e a prática
- II) Atitudes de respeito e tolerância;
- III) Humildade para reconhecer os próprios limites;
- IV) Busca de crescimento pessoal e profissional
- V) Atitudes colaborativas;
- VI) Competência para ouvir o outro;
- VII) Proatividade;
- VIII) Compromisso e responsabilidade;
- IX) Amor ao exercício da profissão (gostar do que faz);
- X) Empatia
- XI) Sociabilidade;
- XII) Adaptação às mudanças;
- XIII) Altruísmo e respeito às diferenças

## TÍTULO II – DO EIXO TÉCNICO

Capítulo I – Normas para a oferta de cursos técnicos na EEEP Mário Alencar:

Parágrafo único - A oferta dos ensinos profissionalizantes na Escola Alfa obedece às normas estabelecidas pelo Catálogo Nacional dos cursos técnicos, elaborado pelo Ministério da Educação, de junho de 2008.

Art. 12 - Este documento cumpre a função de organizar os cursos de nível técnicos em “nichos tecnológicos, culturais, ambientais e produtivos, propiciando uma formação técnica contextualizada.”

## TÍTULO IV -DA OFERTA DE CURSOS

Capítulo I – Cursos Técnicos ofertados na Escola Alfa na modalidade Integrada

§ 1º – A EEEP Mário Alencar oferece três cursos técnicos, a saber: Curso Técnico em Enfermagem, Curso Técnico em Eventos e Curso Técnico em Redes de Computadores.

§ 2º Curso de Técnico em Enfermagem - O curso de Técnico em enfermagem compreende os conhecimentos referentes à prevenção de doenças sazonais, enfermidades decorrentes de hábitos não saudáveis, cuidado com as pessoas, a saúde física e mental, os hábitos de higiene, o cuidado com os pacientes idosos, gestantes, pós parturientes e recém nascidos.

§ 3º - O curso de Enfermagem tem a duração de 1.200 horas

§ 4º – Conforme o Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos, são competências do profissional Técnico em enfermagem:

I - atuar na promoção, prevenção, recuperação e reabilitação dos processos saúde/doença;

II - Colaborar com o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e comunidade, em todas as faixas etárias.

III - Promover ações de orientação e preparo do paciente para exames.

IV - Realizar cuidados de enfermagem tais como: curativos, administração de medicamentos e vacinas, nebulizações, banho de leito, mensuração antropométrica e verificação de sinais vitais, dentre outros.

V – Prestar assistência de enfermagem a pacientes clínicos e cirúrgicos.

Art 13 - São componentes dos itinerários formativos do curso técnico em Eventos

§ 1º – Curso de Técnico em Eventos - Conforme o Catálogo Nacional de Cursos, o técnico em Eventos é o profissional que auxilia e atua na prospecção, no planejamento, na organização, na coordenação e na execução dos serviços de apoio técnico e logístico de eventos e cerimoniais, utilizando o protocolo e etiqueta formal. Realiza procedimentos administrativos e operacionais relativos a eventos. Recepciona e promove serviços de eventos. Planeja e participa da confecção de ornamentos decorativos. Coordena o armazenamento e manuseio de gêneros alimentícios servidos em eventos.

§ 2º - O curso de Técnicos em Eventos tem a duração de 800 horas

Art. 14 - Possibilidades de temas a serem abordados na formação de Eventos:

I - Protocolo, cerimonial e etiqueta social,

II - processos comerciais, higiene em manipulação de alimentos.

III - Ornamentos e decoração.

IV - Logística de eventos.

Art. 15 – São componentes dos itinerários formativos do curso técnico em Eventos:

a) Informática Básica

b) Ética, Cidadania e Responsabilidade Social

c) Fundamentos do Turismo, hospitalidade e lazer

d) Etiqueta, cerimonial e protocolo

e) Legislação turística

f) Gastronomia em eventos

g) Gestão de Eventos em Hotéis

h) Planejamento e organização de eventos I

i) Higiene em manipulação de alimentos

j) Planejamento e organização de eventos II

k) Técnicas de Negociação para Eventos (captação e vendas)

l) Custos e orçamentos para eventos

m) Comunicação e marketing

n) Qualidade nos serviços turísticos

o) Logística e infraestrutura para eventos

p) Estágio Supervisionado

q) Língua Estrangeira Aplicada

r) Temáticas, Práticas e Vivências

s) Formação para Cidadania

t) Preparação para a prática de estágio

§ 1º – Curso em Redes de Computadores – Conforme o Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos, o técnico em Redes de Computadores é o profissional que instala

e configura dispositivos de comunicação digital e softwares em equipamentos de rede.

§ 2º - A duração do Curso de Redes é de 1000 horas

§ 3º - São competências do profissional de Técnico em Redes:

- I - Executar diagnóstico e corrigir falhas em redes de computadores;
- II - Preparar, instalar e manter cabeamentos de redes;
- III - Implementar recursos de segurança em redes de computadores;
- III – Configurar acessos de usuários em redes de computadores. tais como:
  - a) firewall,
  - b) servidores web,
  - c) correio eletrônico, servidores de notícias.
  - d) Servidor proxy

Art. 16 - – São componentes dos itinerários formativos do curso técnico em Redes:

- I – Informática Básica
- II – Profissão e Formação
- III – Instalação de Hardware
- IV - Análise e Programação
- V - Redes de Computadores
- VI - Administração de Redes
- VII - Sistemas Operacionais
- VIII - Banco de Dados
- IX - Resolução de Problemas
- X - Assistência Informática
- XI - Inglês Técnico
- XII - Segurança da Informação e Redes
- XIII - Programação para Web
- XIX - Estágio Supervisionado Obrigatório
- X - Projeto de Vida

Capítulo III - Estágio Supervisionado

§ 1º - o Estágio Supervisionado é uma atividade curricular dos Cursos de Ensino Médio Integrado à Educação Profissional, devendo ser cumprida pelo aluno no período previsto no Plano Pedagógico do Curso.

§ 2º O Estágio Supervisionado seguirá regras próprias constantes no Projeto Pedagógico da Escola, e no plano do estágio supervisionado dos respectivos cursos de ensino médio integrado à educação profissional a rede estadual de ensino, conforme regulamentação da Lei nº 11.788 que regulamenta o Estágio supervisionado de cunho obrigatório dos cursos técnicos.

Art. 17 - Poderão também ser desenvolvidas atividades complementares relacionadas à prática profissional como forma de proporcionar um maior aprofundamento teoria-prática na parte de formação profissional.

Art. 19 - As atividades complementares relacionadas à prática profissional configuram-se como espaço de vivência profissional inicial mais abrangente, relacionadas à área de formação, seja na condição de participantes ou de realizadores, numa perspectiva de ambientação prática à profissão.

Art. 20 - As atividades complementares relacionadas à prática profissional serão supervisionadas pelo professor da área a que se refere a temática em questão. Ocorrerão desde o 1º ano do curso técnico, devidamente registradas pelo professor da área em diário de classe, seguindo as seguintes proposições:

I – Registro de aulas teóricas;

II – Registro de aulas práticas

III – Visitas técnicas

### TÍTULO III – DO PROJETO DIRETOR DE TURMA

Parágrafo único – Conceituação: O Projeto Professor Diretor de Turma trata-se de uma ferramenta de acompanhamento individualizado dos alunos por turma, desenvolvido por um professor encarregado.

Art. 21 - Orientações para organização do trabalho do diretor de turma;

I) Organização de tempo, horários, ambientes de aprendizagem, espaços e pessoas envolvidas;

II) Organização do tempo de estudos;

III) Organização da agenda escolar;

IV) Definição de metas a cada bimestre;

V) Acompanhamento do desempenho acadêmico;

VI) Acompanhamento dos problemas de ordem socioeconômica e familiar;

VII) Relatórios individuais dos problemas dos alunos relacionados à sua vida escolar (Dossiê).

### TÍTULO IV - DAS ATIVIDADES CIENTÍFICAS

Parágrafo único – São atividades científicas aquelas desenvolvidas de forma articulada com as diferentes áreas do saber com o intuito de melhorar o processo de ensino-aprendizagem e o fomento à pesquisa, estas atividades são desenvolvidas de duas formas:

a) Coesão da teoria e prática das aulas ministradas no decorrer do ano letivo.

b) Desenvolvimento de eventos específicos que priorizem o processo de pesquisa científica entre o corpo discente.

### TÍTULO V – DAS ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS

Parágrafo único - São atividades artístico-culturais aquelas que se desenvolvem de forma articulada com os demais saberes, valorizando a cultura regional, abordando também a nacional e mundial, propiciando a descoberta de talentos naturais, destacando a música, o teatro, a dança, a produção literária e as artes plásticas como formas de expressão humanas e de despertar para a beleza e o espírito criativo.

Art. 22 – Ensino de artes:

a) O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos. A proposta pretende inserir na escola uma abordagem ampliada de artes, como a pintura, a música, a escultura, o teatro, o cinema, e outros, de modo que o aluno tenha oportunidade de descobrir suas aptidões e talentos e buscar sua realização pessoal.

### TÍTULO V – DAS ATIVIDADES ESPORTIVAS

Parágrafo único - O ensino da educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da educação básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos (LDB art. 26, § 3º).

Art. 23 - A Educação Física deve estar integrada à proposta pedagógica da escola;

Art. 24 - A educação física deve ajustar-se às faixas etárias dos alunos, com exercícios próprios para cada idade;

Art. 25 A educação física deve ajustar-se às condições da população escolar, incluindo, por exemplo, a possibilidade de que cada grupo de alunos se dedique a exercícios diferentes, de acordo com seus interesses e aptidões;

Art. 26 – São componentes curriculares da disciplina de Educação Física:

I – Jogos;

II – Dança;

III – Lutas;

IV – Esportes, ginástica;

V- Vivências corporais diversificadas.

#### TÍTULO VI – DO ENSINO DA ÉTICA E DOS VALORES

§ 1º São componentes curriculares referentes à ética e valores, aqueles voltados para a formação de uma cultura de paz, protagonismo responsável, comportamento ético, respeito às diferenças, tolerância, solidariedade, fomentando a prática de um humanismo como ponto de partida para o reconhecimento dos direitos e deveres mútuos e a formação de um mundo sem violência.

§ 2º Os componentes curriculares referentes à ética e os valores são conteúdos transversais, que perpassam todas as disciplinas e têm como referência os seguintes princípios e conteúdos:

I - Formação para a Cidadania;

II – sentimento de pertencimento ao grupo / instituição;

III – Humanismo;

IV - Humildade para reconhecer os próprios limites;

IV – Abertura para intervenções por parte dos líderes;

IV - Respeito à cultura e à diversidade;

IV – Respeito aos colegas, professores e educadores em geral;

V- Respeito ao meio ambiente interno e externo;

VI – Compreensão das políticas públicas e das implicações sobre a sociedade.

VII – participação nas representações de classes (líder de turma, representantes do grêmio escolar e outros organismos colegiados);

VIII – Direitos e deveres do estudante;

IX – Colaboração com a manutenção de um ambiente escolar limpo e organizado;

X - Preservação do patrimônio escolar;

XI - Cultura de paz - Não à violência

XII – Não à discriminação e ao racismo;

XII - Tolerância;

XII – Acolhimento às diversas formas de relacionamento com Deus e respeito aos adeptos do ateísmo;

XII - Amizade;

XIII - Solidariedade;

IX - Apoio aos portadores de necessidades especiais;

X – Respeito e admiração pelas pessoas mais velhas;

XI - Preservação do Patrimônio da escola;

XII – combate e prevenção ao uso de drogas, alcoolismo e tabagismo;

XIII – Respeito aos símbolos cívicos (hinos, bandeiras e brasões);

IX – Sentimento de valorização do país (nacionalismo);

X – valorização da família;

XI - Educação sexual; prevenção às doenças sexualmente transmissíveis;

XII -Educação para a saúde;

XII - Educação para o trânsito

XIII – Ecologia e sustentabilidade;

XIII - Defesa de zonas protegidas;

IX - Proteção dos seres vivos/ seres vivos em vias de extinção;

X - Energias Renováveis e não renováveis, energias poluentes e não Poluentes, Agricultura Biológica e desmatamento;

XI – formas de governo (Governo Federal; Governo Estadual; Câmara Municipal; Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal; Eleição e Partidos Políticos; Constituição da República; Organizações Estudantis.)

#### TÍTULO VII – DA METODOLOGIA ADOTADA

§ 1º - A metodologia prevista nos projetos pedagógicos dos cursos é entendida como um conjunto de procedimentos empregados para atingir os objetivos propostos para a integração da educação básica com a educação profissional, assegurando uma formação integral dos estudantes.

Art. 27 - Para a sua concretude, é recomendado considerar as características específicas do estudante da escola pública, seus interesses, condições de vida e de trabalho, além de observar os conhecimentos prévios, orientando-os na (re)construção dos conhecimentos escolares. Faz-se necessário também reconhecer a existência de uma identidade comum do ser humano, sem esquecer-se de considerar os diferentes ritmos de aprendizagens e a subjetividade do aluno. Nesse sentido é recomendada a adoção de procedimentos didático-pedagógicos que possam auxiliar os estudantes nas suas construções intelectuais, tais como:

- a) Problematizar o conhecimento, buscando confirmação em diferentes fontes;
- b) Propiciar condições para que o aluno possa ser um agente ativo nos processos de ensino e de aprendizagem;
- c) Adotar a pesquisa como um princípio educativo;
- d) Articular e integrar os conhecimentos das diferentes áreas sem sobreposição de saberes;
- e) Adotar atitude interdisciplinar e transdisciplinar nas práticas educativas;
- f) Contextualizar os conhecimentos sistematizados, valorizando as experiências dos alunos, sem perder de vista a (re)construção do saber escolar;
- g) Organizar um ambiente educativo que articule múltiplas atividades voltadas às diversas dimensões de formação dos jovens, favorecendo a transformação das informações em conhecimentos diante das situações reais de vida;
- g) Diagnosticar as necessidades de aprendizagem dos (as) estudantes a partir do levantamento dos seus conhecimentos prévios;
- i) Elaborar materiais impressos a serem trabalhados em aulas expositivas dialogadas e atividades em grupo;
- j) Elaborar e executar o planejamento, registro e análise das aulas realizadas, com relatórios semanais, mensais, bimestrais e anuais;
- k) Elaborar projetos com objetivo de articular, integrar e interrelacionar os saberes, tendo como princípios a contextualização, a transdisciplinaridade e a interdisciplinaridade;
- l) Utilizar recursos tecnológicos para subsidiar as atividades pedagógicas;
- m) Sistematizar momentos coletivos pedagógicos que possibilitem aos estudantes e professores refletir, repensar e tomar decisões referentes ao processo ensino-aprendizagem de forma significativa;
- n) Ministras aulas interativas, por meio do desenvolvimento de projetos, seminários, debates, atividades individuais e outras atividades em grupo.

§ 2º A adoção dos procedimentos acima citados favorecerá a intermediação do docente no processo de aprendizagem, privilegiando situações ativo-participativas, visando à socialização do saber, à construção e reconstrução coletiva de conhecimentos, ao desenvolvimento de níveis de competências mais complexas como a capacidade de síntese, de análise, de avaliação e resolução de problemas, bem como ao desenvolvimento de habilidades, valores e atitudes.

§ 3º Dar-se-á ênfase à resolução de problemas, envolvendo situações diversificadas e similares às encontradas no contexto real de trabalho, o que possibilitará ainda o exercício da transversalidade pela abordagem integradora, contextualizada e interdisciplinar das questões a serem trabalhadas. Além desta estratégia, outras também serão contempladas como evidência das práticas, pelos alunos, para o desenvolvimento de competências e habilidades previstas: palestras, seminários, fóruns de debates, pesquisas de campo, estudo de caso, dramatizações, estágios, atividades laboratoriais, dinâmicas de grupo, oficinas, estudos por projeto.

§ 4º A Pedagogia de Projetos consiste na exploração de um conjunto de conteúdos interdisciplinares importantes para o domínio de competências/habilidades comuns a uma ou mais áreas de conhecimentos ou disciplinas afins. Os projetos destes estudos serão negociados com os alunos, discutidas as reais necessidades da prática e as competências/habilidades a serem trabalhadas. Para realização deste procedimento, três fases não-estranhas serão configuradas: problematização (problemas contextualizados aos temas em estudo), desenvolvimento (criação de situações de trabalho dentro e fora do espaço da Escola) e síntese (superação de convicções iniciais e construção de outras mais complexas, servindo de conhecimento para novas situações de aprendizagem).

§ 5º A operacionalização sistemática dos projetos se dará em ambientes convencionais de sala de aula, em laboratórios da Instituição, em empresas e em outras organizações sociais que se fizerem necessárias à realização do curso.

## TÍTULO VIII - DA AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO

### Art. 28 Critérios de Avaliação da Aprendizagem

§ 1º - Nos Cursos de Ensino Médio Integrado à Educação Profissional, considera-se avaliação como um processo contínuo e cumulativo, tendo as funções diagnóstica, formativa e somativa, integrada ao processo ensino-aprendizagem, as quais devem ser utilizadas como princípios orientadores para a tomada de consciência das dificuldades, conquistas e possibilidades dos estudantes. Igualmente, deve funcionar como instrumento colaborador na verificação da aprendizagem, levando em consideração o predomínio dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos. Portanto, a avaliação das aprendizagens realizar-se-á através de um processo formativo, observando critérios com base nas competências e habilidades adquiridas pelos alunos conforme seu desenvolvimento acadêmico, observando os seguintes critérios:

I - Prevalência Qualitativa – Na avaliação do desempenho do aluno os aspectos qualitativos deverão prevalecer sobre os quantitativos.

II – Transparência – Aos sujeitos avaliados será assegurada a transparência dos objetivos dos processos de avaliação, dos resultados do ensino e das aprendizagens realizadas.

III – Autoavaliação - O processo de avaliação deverá oferecer condições para que o aluno possa se situar em seu processo de aprendizagem.

IV – Avaliação contínua - O processo de avaliação do ensino e da aprendizagem perpassa o acompanhamento e a verificação do desempenho escolar do aluno, em

relação às competências propostas, bem como em relação ao perfil desejado, tendo como objetivos:

- a) diagnosticar dificuldades de aprendizagem, tendo em vista a recuperação do aluno e o replanejamento das atividades escolares;
- b) possibilitar ao aluno uma autoavaliação sobre o desenvolvimento de suas competências, de modo a interessá-lo em seu próprio progresso e aperfeiçoamento;
- c) servir ao professor como elemento de reflexão contínua sobre a sua prática educativa;
- d) Em cada instrumento de avaliação devem ser consideradas as habilidades e competências que o aluno deverá evidenciar, conforme as características de cada unidade curricular.

§ 2º A avaliação, recuperação, promoção e retenção de alunos serão regidas pelo Regimento Escolar da EEEP Mário Alencar, norteadas pela legislação vigente. (LDB 9.394/96).

Art.29 - A assiduidade diz respeito à frequência às aulas teóricas, aos trabalhos escolares, aos exercícios de aplicação e atividades práticas;

Art.30 - Haverá a observação constante do aluno feita pelo professor, diretor de turma e subsidiado por informações da equipe docente;

Art. 31 - O desempenho das competências será avaliado através de indicadores e será anotado em ficha de acompanhamento do desempenho escolar;

Art. 32 - O registro final do desenvolvimento de cada competência retratará o resultado obtido através dos indicadores de avaliação, ao término de cada disciplina, sendo efetivado somente após a recuperação, no caso de alunos com déficits de aprendizagem;

Art. 33 - Recuperação - Entende-se por estudos de recuperação o tratamento especial dispensado aos alunos nas situações de avaliação da aprendizagem, cujos resultados forem considerados pelo professor como insuficientes. A recuperação constituirá parte integrante do processo de ensino e aprendizagem, enquanto medida preventiva e corretiva e será realizada de forma contínua, no decorrer das aulas regulares e de forma paralela durante o período letivo, com programação específica prevista no planejamento, podendo acontecer dentro e fora do horário de aulas regulares, conforme a necessidade.

Art. 34 - Os instrumentos utilizados na avaliação do rendimento escolar serão elaborados pelos próprios professores das unidades curriculares e inseridos no plano de ensino e de atividades de aula para posterior notificação ao aluno;

Art. 35 - Os instrumentos de avaliação deverão ser adequados e conforme a natureza da competência a ser avaliada e em conformidade com os conteúdos e a metodologia utilizada em sala;

Art. 36 - Os instrumentos de avaliação devem priorizar o raciocínio lógico, a interpretação de textos e as descobertas de solução de problemas encontradas pelo aluno.

Art. 37 - Serão considerados instrumentos de avaliação:

I - Provas, trabalhos de pesquisa, seminários, listas de exercícios (individuais ou em grupo), atividades práticas, avaliações orais, as quais devem avaliar as competências e habilidades de forma clara e inteligível:

II - Paralelo ao período letivo, quando necessário, com revisão e recuperação continuadas, das avaliações programadas a serem desenvolvidas concomitantes ao processo ensino aprendizagem.

III - utilização de horários adequados de estudos de recuperação paralela, visando a consolidar conhecimentos ou possibilitar uma nova condição de aprendizagem.

III - oferta de recuperação final intensiva após o período letivo, para alunos que não tenham desenvolvido as competências previstas nas unidades curriculares.

Art. 38 - Será considerado promovido para o ano subsequente ou concluinte do curso, o aluno que obtiver frequência igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento) rendimento satisfatório conforme os parâmetros estabelecidos pela legislação em vigor e pelo consenso definido pela congregação de professores;

#### TÍTULO IX – DOS CONCEITOS

§ 1º O trabalho pedagógico é conceituado na sua perspectiva ontológica de transformação da natureza, como realização inerente ao ser humano e como mediação no processo de introdução da sua existência;

§ 2º A ciência é conceituada como o conjunto de conhecimentos sistematizados, produzidos socialmente ao longo da história, na busca da compreensão e transformação da natureza e da sociedade.

§ 3º A tecnologia é conceituada como a transformação da ciência em força produtiva ou mediação do conhecimento científico e a produção, marcada, desde sua origem, pelas relações sociais que a levaram a ser produzida.

§ 4º A cultura é conceituada como o processo de produção de expressões materiais, símbolos, representações e significados que correspondem a valores éticos, políticos e estéticos que orientam as normas de conduta de uma sociedade.

§ 5º O currículo é conceituado como a proposta de ação educativa constituída pela seleção de conhecimentos construídos pela sociedade, expressando-se por práticas escolares que se desdobram em torno de conhecimentos relevantes e pertinentes, permeadas pelas relações sociais, articulando vivências e saberes dos estudantes e contribuindo para o desenvolvimento de suas identidades e condições cognitivas e sócio-afetivas.

§ 6º TESE – Tecnologia Empresarial Socio-educacional: Segundo documento do Instituto pela Qualidade da Educação (ICE), a TESE é uma ferramenta de gestão que considera a escola como uma empresa, não no sentido de produzir lucros materiais, porém no sentido de produzir bens intangíveis, que é o conhecimento elaborado. Nessa premissa, os professores, coordenadores e funcionários são todos empreendedores no sentido puro do termo, ou seja, investidores no seu próprio crescimento pessoal e profissional. A empresa nessa ótica, não se trata de um modelo de exploração econômica, mas entende que todo professor, coordenador ou mesmo o aluno é um empresário em potencial, desde que invista com responsabilidade no seu trabalho. É uma tentativa de melhorar o desempenho dos profissionais da educação pública adotando alguns princípios que são próprios do sistema privado. Portanto, é considerada uma ferramenta de gestão em prol da qualidade da prática educativa. Desde sua implantação, as Escolas de Ensino Médio Integradas à Educação Profissional, no Ceará adotaram como filosofia a Tecnologia Empresarial Socio-Educacional (TESE), oriunda de uma adaptação da Teoria Empresarial Odebrech (TEO), uma filosofia voltada para a gestão de resultados, na qual todos os colaboradores são parceiros da empresa. Esse modelo foi adaptado do Estado de Pernambuco, que criou os Centros de Ensino Experimental (PROCENTRO). (LIMA, 2007).

Art. 39º São premissas da TESE:

I - Protagonismo juvenil: O conceito de protagonismo no âmbito desta proposta compreende a participação ativa e construtiva do jovem na vida da escola. Portanto,

o jovem como partícipe das ações da escola e construtor do seu projeto de vida. Neste sentido, a equipe da Escola Estadual de Educação Profissional (núcleo gestor, professores e demais servidores) deve criar condições para que o jovem possa vivenciar e desenvolver suas competências: cognitiva (aprender a aprender); produtiva (aprender a fazer); relacional (aprender a conviver); e pessoal (aprender a ser);

II - Formação continuada: A dinâmica atual do mundo do trabalho coloca o conhecimento como questão central, tornando a formação continuada como uma das principais exigências. A integração do ensino médio com a educação profissional aponta para a formação continuada como uma exigência ainda maior, especialmente do professor que atuará na Escola Estadual de Ensino Médio articulado à Educação Profissional. Isto exige uma disposição dos educadores para um processo contínuo de aperfeiçoamento profissional e de compromisso com o seu autodesenvolvimento.

III - Atitude empresarial: Isto significa, essencialmente, o foco no alcance dos objetivos e resultados pactuados. A Escola Estadual de Ensino Médio articulado à Educação Profissional deve ser eficiente nos processos, métodos e técnicas de ensino e aprendizagem e eficaz nos resultados.

IV - Corresponsabilidade: Significa responsabilidade compartilhada entre educadores, pais, alunos, Secretaria de Educação e outros parceiros comprometidos com a qualidade do ensino e da aprendizagem, garantindo a eficiência nos processos e a eficácia nos resultados.

V - Replicabilidade: A replicabilidade diz respeito à possibilidade de aplicação de uma dada solução em outras situações concretas, e à possibilidade de se adaptar a alternativa técnica a outras situações. A replicabilidade diz respeito, portanto, à aplicação das aprendizagens à vida, à família, à comunidade, e à sociedade em geral. Significa a aprendizagem para a construção de um mundo melhor.

#### TÍTULO X – DOS COMPONENTES GERAIS

Art. 40 – Esta proposta curricular contempla:

I - formação integral do estudante;

II - trabalho e pesquisa como princípios educativos e pedagógicos, respectivamente;

III - educação em direitos humanos como princípio norteador;

IV - sustentabilidade ambiental como meta universal;

V - indissociabilidade entre educação e prática social, considerando-se a historicidade dos conhecimentos e dos sujeitos do processo educativo, bem como entre teoria e prática no processo de ensino-aprendizagem;

VI - integração de conhecimentos gerais e técnico-profissionais;

VII - reconhecimento e aceitação da diversidade e da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, das formas de produção, dos processos de trabalho e das culturas a eles subjacentes;

VIII - integração entre educação e as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como base da proposta e do desenvolvimento curricular.

IX - Trabalho Pedagógico com foco na construção de competências

#### TÍTULO XI – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 41 - A Organização Curricular do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional Mário Alencar prioriza os seguintes princípios:

I - valorização da leitura e da produção escrita em todos os campos do saber;

II - articulação entre teoria e prática, vinculando o trabalho intelectual às atividades práticas ou experimentais;

- III - integração com o mundo do trabalho por meio de estágios de estudantes do Ensino Médio, conforme legislação específica;
- IV - utilização de diferentes mídias como processo de dinamização dos ambientes de aprendizagem e construção de novos saberes;
- V- capacidade permanente de aprender, desenvolvendo a autonomia dos estudantes;
- VI- atividades sociais que estimulem o convívio humano;
- VII- avaliação da aprendizagem com diagnóstico preliminar, entendida como processo de caráter formativo, permanente e cumulativo;
- XII - acompanhamento da vida escolar dos estudantes, promovendo o seguimento do desempenho, análise de resultados e comunicação com a família;
- XIII - atividades complementares e de superação das dificuldades de aprendizagem para que o estudante tenha sucesso em seus estudos;
- IX - Horário de Estudo: Destinado a atender aos alunos no sentido de orientá-los na resolução das atividades propostas pelos professores, assim como na realização de pesquisas e aprofundamento dos conteúdos trabalhados.
- X - reconhecimento e atendimento da diversidade e diferentes nuances da desigualdade e da exclusão na sociedade brasileira;
- XI - valorização e promoção dos direitos humanos mediante temas relativos a gênero, identidade de gênero, raça e etnia, religião, sexualidade, pessoas com deficiência, entre outros, bem como práticas que contribuam para a igualdade e para o enfrentamento de todas as formas de preconceito, discriminação e violência sob todas as formas;
- XII - análise e reflexão crítica da realidade brasileira, de sua organização social e produtiva na relação de complementaridade entre espaços urbanos e do campo;
- XVIII - estudo e desenvolvimento de atividades socioambientais, conduzindo a Educação Ambiental como uma prática educativa integrada, contínua e permanente;
- XIX- práticas desportivas e de expressão corporal, que contribuam para a saúde, a sociabilidade e a cooperação;
- XX - atividades intersetoriais, entre outras, de promoção da saúde física e mental, saúde sexual e saúde reprodutiva, e prevenção do uso de drogas;
- XXI - produção de mídias nas escolas a partir da promoção de atividades que favoreçam as habilidades de leitura e análise do papel cultural, político e econômico dos meios de comunicação;
- XII - Classificação do estudante, mediante avaliação pela instituição, para inserção em etapa adequada ao seu grau de desenvolvimento e experiência;
- Parágrafo único - Os casos omissos nesta proposta serão tratados através do Conselho escolar

#### **Bibliografia Consultada e Referenciada**

- ANDRADE, Andrea de Farias Barros, (Diretoria de Regulação e Supervisão da Educação Profissional e Tecnológica) Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos. Brasília: Ministério de educação, 2008.
- ANDRADE, Rejane Bezerra. A Política de Educação Profissional no Brasil e no Ceará: o desafio da articulação do Ensino Médio com a Educação Profissional. UECE, 2010.
- BRASIL, Decreto 6.302 de 12 de dezembro de 2007. Institui o programa Brasil Profissionalizado. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm). Acesso em: 16/12/2012.
- Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a17.pdf>.

\_\_\_\_\_, Presidência da República: Casa Civil. Decreto 6.302 de 12 de dezembro de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007). Acesso em: 19/11/2012.

\_\_\_\_\_, Decreto nº 2208. Regulamenta o parágrafo 2º do art. 36 e os art. 39 a 42 da Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário oficial da União, Brasília, DF, 18 de abril de 1997.

CEARÁ, Secretaria de Educação Básica. Política de Educação Profissional no Ceará. Disponível em: <http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/educacao-profissional> Acesso em 15 /12/ 2012, SINE/IDT – Instituto de Desenvolvimento do Trabalho. Disponível em: [www.idt.org.br](http://www.idt.org.br). Acesso em: 18/11/2012.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Educação Básica. Referenciais para a oferta de Ensino Médio Integrado à Educação Profissional da Rede Estadual de Ensino do Ceará. Fortaleza, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Básica. Resolução nº 2, de 30 de Janeiro 2012. - Define Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio.

CUNHA, Luís Antônio. Ensino médio e ensino profissional : da fusão à exclusão. Revista Tecnologia e Cultura, Rio de Janeiro, v. 2, n. 10/ 29, jul./dez. 1998

ICE – Instituto de Co-Responsabilidade Social Modelo de Gestão – Tecnologia Empresaria Sócioeducacional – TESE – uma nova escola para a juventude Brasileira. Organizadores: Marcos Antonio Magalhães, consultor Jairo Machado, sistematizado por Ivaneide Pereira de Lima colaboração da profa. Thereza Paes Barreto. 2007.

## ANEXO 02: RESUMO DO PLANO DE AÇÃO 2012

### NOSSA MISSÃO

Contribuir para o desenvolvimento socioeducacional de jovens, estimulando uma postura proativa e solidária, oferecendo condições para que sejam agentes modificadores de sua realidade, desenvolvendo a autonomia, crescimento humano cultural e profissional.

### NOSSA VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecido pela sociedade em geral, assim como pelos parceiros, pela eficácia na construção do saber, e na formação de jovens protagonistas, éticos e solidários.

### NOSSOS VALORES

- Respeito;
- Disciplina;
- Ética;
- Justiça;
- Solidariedade;
- Responsabilidade.

### NOSSAS PREMISAS

Protagonismo juvenil – O jovem como ator principal em todas as ações de escola.

Conhecimento como integração dos quatro pilares da educação – Saber conhecer, saber fazer, saber conviver, saber ser.

Atitude Empresarial Sócio Educacional – Espírito de servir voltado para produzir resultados.

Corresponsabilidade – Todos conjugando esforços para a efetivação do projeto da escola.

Integração do Ensino Médio ao Ensino Técnico Profissional – Garantia de um projeto pedagógico integrado, de modo que o currículo contemple disciplinas da formação básica e específicas, constituindo-se num bloco único de formação, para que o jovem ao terminar o Ensino Médio encontre-se preparado tanto para progredir nos estudos quanto para assumir funções profissionais no mundo do trabalho, conforme seus itinerários formativos.

Replicabilidade – Garantir a viabilidade das conquistas, possibilitando a replicação da experiência para outras unidades educacionais.

### OBJETIVOS

1. Protagonismo Juvenil – Objetivamos alcançar ao final do ano letivo 2009, jovens mais autônomos, autoconfiantes, capazes de pensar e agir como seres sociais e de promover seu próprio crescimento pessoal e intelectual.

2. Conhecimento como integração dos quatro pilares da educação:

- Aprender a conhecer – Esta aprendizagem refere-se à aquisição dos “instrumentos do conhecimento”. Debruça-se sobre o raciocínio lógico, compreensão, dedução, memória, ou seja, sobre os processos cognitivos por excelência. Pretende-se despertar em cada aluno a sede de conhecimento, a capacidade de aprender cada vez melhor, ajudando-os a desenvolver as armas e

dispositivos intelectuais e cognitivos que lhes permitam construir as suas próprias opiniões e o seu próprio pensamento crítico.

- Aprender a fazer – Indissociável do aprender a conhecer, que lhe confere as bases teóricas, o aprender a fazer refere-se essencialmente à formação técnico-profissional do educando. Espera-se que os alunos aprendam a aplicar, na prática, os seus conhecimentos teóricos. Aprender a fazer envolve uma série de técnicas a serem trabalhadas, articulando-se com o a Aprender a conhecer, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa aprender para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.

- Aprender a conviver – -Este domínio da aprendizagem consiste num dos maiores desafios para os educadores, pois atua no campo das atitudes e valores. Espera-se que os educandos sejam preparados para a convivência social e familiar, desenvolvendo atitudes de respeito, tolerância, busca da paz e recusa às atitudes preconceituosas.

- Aprender a ser - Este tipo de aprendizagem depende diretamente dos outros três. Considera-se que a Educação deve ter como finalidade o desenvolvimento total do indivíduo “espírito e corpo, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade”. Contempla a educação de valores e atitudes, mas já não direcionados para a vida em sociedade em particular, mas concretamente para o desenvolvimento individual. Pretende-se formar indivíduos autônomos, intelectualmente ativos e independentes, capazes de estabelecer relações interpessoais, de comunicarem e evoluírem permanentemente, de intervirem de forma consciente e proativa na sociedade.

3. Atitude Empresarial Socio-Educacional – Espera-se fomentar atitudes de empreendedorismo, gerando diretamente riquezas não materiais mediante uma educação comprometida com o pleno desenvolvimento do educando, e a longo prazo, também riquezas materiais, mediante o trabalho qualificado e responsável dos jovens que ingressarão no mundo do trabalho.

4. Corresponsabilidade – Pais participativos e atuantes, interagindo no processo socioeducativo de seus filhos, tornando-se parceiros do processo e da proposta pedagógica da escola.

5. Integração do Ensino Médio ao Técnico Profissional – Jovens com uma melhor visão de mundo e de trabalho, conscientes de seu potencial, proativos e motivados a qualificar-se para atuar com qualidade e profissionalismo.

6. Replicabilidade – Todos os membros da comunidade escolar preparados para replicar as idéias do projeto com responsabilidade e consciência de seu papel multiplicador.