

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

JÂNUA CAELI GERVÁSIO GALVÃO

**AS AÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR QUE GARANTEM O SUCESSO NA
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA E IMPACTAM NO
DESEMPENHO DOS ALUNOS: EXPERIÊNCIAS DE ESCOLAS MINEIRAS**

JUIZ DE FORA

2012

JÂNUA CAELI GERVÁSIO GALVÃO

**AS AÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR QUE GARANTEM O SUCESSO NA
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA E IMPACTAM NO
DESEMPENHO DOS ALUNOS: EXPERIÊNCIAS DE ESCOLAS MINEIRAS**

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

**Orientador: Prof.º Dr. Lourival Batista
de Oliveira Júnior**

JUIZ DE FORA

2012

Galvão, Jânua Caeli Gervásio.

As ações de gestão escolar que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos: experiências de escolas mineiras / Jânua Caeli Gervásio Galvão. — 2012.

131. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública)—Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

1. Educação. 2. Avaliação Escolar. 3. Políticas Públicas. I. Título.

CDU 37

TERMO DE APROVAÇÃO

JÂNUA CAELI GERVÁSIO GALVÃO

AS AÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR QUE GARANTEM O SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA E IMPACTAM NO DESEMPENHO DOS ALUNOS: EXPERIÊNCIAS DE ESCOLAS MINEIRAS

Dissertação apresentada à banca designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAED / FACED / UFJF, aprovada em 18/07/2012.

Profº. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Membro da Banca - Orientador

Profª. Dra. Thelma Lúcia Pinto Polon

Membro da Banca Externa

Profº. Dr. Marcelo Baumann Burgos

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 18 de julho de 2012

Às crianças, jovens e adultos presentes nas escolas públicas do Brasil que merecem uma educação de qualidade.

AGRADECIMENTO

À equipe do PPGP/CAED/UFJF que conduziu de maneira exemplar as atividades deste mestrado profissional, em especial à equipe de dissertação, Professor Marcelo Burgos, Professor Paulo Duran e Professora Debora Bastos, pela competência, orientação, profissionalismo, paciência e incentivo.

À SEE/MG que firmou a parceria com o CAED/UFJF que possibilitou a concretização deste curso valorizando a formação dos profissionais de sua rede.

Aos colegas de trabalho que sensíveis ao importante momento de minha trajetória profissional prestaram o apoio necessário. Em especial, à Regina Maria Pimentel de Caux e à Cleide Maria Martins Lopes da Costa, pelo incentivo e apoio constantes.

Aos profissionais das escolas pesquisadas (Diretoras, Professoras, Especialistas de Educação Básica e demais funcionários), aos alunos e pais que, carinhosamente, acolheram este trabalho e colaboraram de forma imprescindível para sua realização.

Aos colegas de caminhada do mestrado com os quais agreguei valores para minha vida pessoal e profissional, em especial a Edvania de Lana Moraes Andrade, Ana Paula Coelho Silva, Francisco Ramilson Holanda Luz e Maria Elizabete de Oliveira, eternas amigas.

À minha família que me apoiou e valorizou de maneira incondicional. Em especial, ao meu filho Arthur com sua espontaneidade e ótimo senso de humor (me apelidou de “Mestra Jana”) e à minha filha Jordana com sua amabilidade e profunda sensibilidade foram parceiros nesta empreitada, fortalecendo a cada dia a minha vontade de fazer o melhor possível. Ao meu marido Hélder que, sabiamente, entendeu a minha dedicação aos estudos e me apoiou. À minha mãe Solange, um anjo em minha vida, sempre incentivando as minhas escolhas.

A Deus que me guia e guarda sempre, energia vital de amor e paz.

Enfim, meu agradecimento a todos aqueles que, mesmo não mencionados aqui, contribuíram direta ou indiretamente para que esse desejo se concretizasse.

Muito obrigada a todos vocês!

“Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazer-se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, por que indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade”

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho, um Plano de Ação Educacional (PAE), tem por objetivo analisar como a gestão escolar de duas escolas públicas do Estado de Minas Gerais/Brasil, que alcançaram bons resultados nas avaliações externas, se apropria do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP); e a partir daí, analisar como essa apropriação impacta positivamente no desempenho dos alunos. Para tanto, buscou conhecer melhor a fase de implementação dessa política que se efetiva na escola sob a coordenação do gestor, envolvendo todos os demais atores escolares (Professoras e Especialistas de Educação Básica). Assim, visa identificar condicionantes comuns nos dois contextos escolares pesquisados que garantem o sucesso na implementação da política pública, PIP, bem como apontar o perfil de liderança e as dimensões de gestão escolar evidenciados nas escolas. A metodologia de pesquisa utilizada foi a análise de documentos relativos ao referido programa, entrevistas semiestruturadas (com Diretoras, Professoras e Especialistas de Educação Básica envolvidos no desenvolvimento do PIP) e ainda observação do cotidiano escolar por meio de visitas *in loco*, no qual foram levantados dados e informações sobre a relação da ação de gestão escolar e os bons resultados dos alunos e das escolas. Todo o trabalho foi acompanhado por meio de levantamento e estudo de referencial teórico e pesquisas alusivas ao papel do gestor, enquanto membro da equipe de gestão escolar, com possibilidades de intervir positivamente na melhoria da qualidade do ensino da instituição escolar. Os dados encontrados demonstram que há relevância da atuação da gestão escolar com foco na gestão pedagógica na implementação eficaz e eficiente de uma política pública e nos bons resultados dos alunos e da escola. Sendo assim, apresentam-se os resultados positivos traduzidos em “boas práticas” identificadas nessa pesquisa para divulgação, por meio de um projeto, às demais escolas pertencentes à Superintendência Regional de Ensino (SRE) do município de Nova Era/Minas Gerais, com o intuito de aprimorar, adaptar e disseminar as possibilidades de uma gestão pedagógica bem sucedida.

Palavras chave: Gestor Escolar/Programa de Intervenção Pedagógica/Bons Resultados Escolares.

ABSTRACT

This work, an Education Action Plan (PAE), has as purpose to analyze how school management of two public schools of the Minas Gerais/Brasil, that achieved good results in external evaluations, is part or the Pedagogic Interventional Program (PIP) and from there it analyzes its positive influence in the performance of the students. For that, it was necessary to know better the implementation stage of this policy, applied on the school under the manager's coordination, involving all school personnel (Teachers and Primary School Experts). Thus, it aims to identify common points in both school contexts that ensures the success of a Public Policy Implementation (PIP), as well as to point the leadership profile and the dimensions of school management seen in schools. The methodology used in this search was the analysis of documents of the pedagogic program, semi structured interviews (with Head Teachers, Teachers and Primary School Experts involved in the PIP development) and school environment observation by *in loco* visits, where data and information were collected about the relation between the school management action and the good results of students and schools. All work was supported by collection and study of a theoretical background and allusive search to the role of the manager, while member of the school management team, with possibilities to positively intervene in the improvement of teaching quality of the school. All the data show demonstrate there is relevance of the school management's performance focusing the pedagogic management and efficient and effective implementation of a public policy and in the good results of students and school of the Regional Superintendence of Teaching (SRE) in Nova Era. Therefore, the positive results and its "good practices" in this search have the purpose of improve, adapt and spread the possibilities of a successful pedagogic management.

Key-words: School Manager/ Pedagogic Interventional Program/ Good School Results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Número de turmas, alunos e professores da EEL	33
Quadro 2 - Evolução do IDEB da EEL (5º Ano de escolaridade)	35
Quadro 3 - Resultados da Proficiência e Nível dos Padrões de Desempenho em 2009 e 2010 – PROALFA – EEL	37
Quadro 4 – Número de turmas, alunos e professores da EEO	45
Quadro 5 - Evolução do IDEB da EEO (5º Ano de Escolaridade)	48
Quadro 6 - Resultados da Proficiência e Nível dos Padrões de Desempenho em 2009 e 2010 – PROALFA – EEO	49
Quadro 7 – Variáveis observadas na implantação do PIP nas EEL e EEO	57
Quadro 8 - Políticas Públicas – Fases e Questões	64
Quadro 9 - Planilha de Execução Financeira	99
Quadro 10 – Plano de Projeto Laboratório de Gestão Escolar.....	101

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ANE	Analista Educacional
BD	Baixo Desempenho
BR	Brasil
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEALE	Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita
EEB	Especialista de Educação Básica
EEL	Escola Estadual Leste
EEO	Escola Estadual Oeste
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
LDBN	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
PAAE	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
PAE	Plano de Ação educacional
PEUB	Professor do Ensino do Uso da Biblioteca
PIP/ATC	Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica
PROETI	Programa Aluno de Tempo Integral
Progestão	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação/Minas Gerais
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UNICEF	Fundo das Nações Unidas pela Infância
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 - CONHECENDO O OBJETO DA PESQUISA – A APROXIMAÇÃO	18
1.1 - O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE), O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) e a Importância da Atuação do Gestor Escolar.....	19
1.2 – Contextualizando as Escolas Pesquisadas	26
1.2.1 – Conhecendo a Escola Estadual Leste (EEL)	32
1.2.2 – Conhecendo a Escola Estadual Oeste (EEO).....	45
1.3 – Análise Inicial dos Dados Levantados na Pesquisa de Campo	56
2 - DIALOGANDO COM OS REFERENCIAIS TEÓRICOS E COM OS DADOS COLETADOS NA PESQUISA PARA ELUCIDAR AS EVIDÊNCIAS APONTADAS NOS CONTEXTOS ESCOLARES PESQUISADOS	60
2.1 – A Análise do Programa de Intervenção Pedagógica no Contexto da Prática	62
2.2 – Dos Processos de Formação e Mobilização da Equipe Escolar.....	71
2.3 – O Gestor Escolar Frente à Implementação da Política Pública PIP	76
3 - PROPOSTA ESTRATÉGICA DE DISSEMINAÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE NOS RESULTADOS DOS ALUNOS E DA ESCOLA.	87
3.1 – Principais Considerações Sobre o Caso Analisado.....	88
3.2 – Apresentação Geral da Proposta.....	92
3.2.1 – 1ª Ação - Preparando a Equipe da Regional.....	93
3.2.2 – 2ª Ação – Divulgação/Sensibilização das Escolas	94
3.2.3 – 3ª Ação - O Projeto de Laboratório de Gestão Escolar, Apresentação e Detalhamento.....	95
3.3 – Mecanismos de Financiamento	98
3.4 – Mecanismo de Avaliação.....	99

CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXOS	110

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apontar as ações de gestão escolar presentes nas escolas públicas que impactam no desempenho escolar dos alunos. Com o intuito de identificar estas ações, será investigada a forma como os gestores de duas escolas públicas estaduais, localizadas em municípios distintos do Estado de Minas Gerais, e jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino (SRE) do município de Nova Era, apropriam-se e conduzem uma política pública definida pelo governo do estado na rotina escolar como forma de melhorar o desempenho dos alunos e da escola. Tendo sido, portanto, definido para o caso em questão, a política pública estadual de intervenção pedagógica, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), que será detalhado mais à frente.

No decorrer da investigação foram utilizados diferentes recursos metodológicos, tais como, a realização de entrevistas semiestruturadas¹ com os atores do processo escolar, a saber, Diretoras, Vice-diretoras, professoras das turmas dos anos iniciais do Ensino Fundamental, Professoras do Ensino do Uso da Biblioteca (PEUB), professoras Eventual, Especialistas de Educação Básica (EEB), pais de alunos e Analistas Educacionais (ANE) da SRE Nova Era que monitoram o PIP nas escolas pesquisadas, bem como visitas para análise documental do PIP, incluindo a análise dos resultados das avaliações internas e externas das escolas como também, a verificação do Plano de Ação das gestoras, dos registros em atas das reuniões realizadas com alunos, pais, professores e demais servidores das escolas. A observação da ação cotidiana das gestoras é também um recurso importante e passível de análise.

Vale ressaltar que a entrevista do tipo semiestruturada, mesmo tendo um roteiro com o tema a ser abordado, possibilita uma postura bastante flexível, de maneira que o entrevistado fica à vontade para se manifestar livremente sobre o assunto tratado (MANZINI, 2004).

Todos estes elementos permitem obter informações substanciais para identificação do impacto da ação da gestão escolar na implantação da política

¹ A entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2004).

pública mineira, Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), bem como nos resultados das Escolas no PROALFA/SIMAVE²/MG/2009 e 2010 e no IDEB³/2009.

A busca por uma educação de qualidade tem sido um assunto recorrente nas agendas educacionais em vários países, como também no Brasil. Sabe-se que diversos fatores corroboram para os resultados apresentados por cada instituição escolar; no entanto, um dos fatores atualmente apontado como determinante dos resultados escolares é a gestão escolar, o que é destacado por Neubauer e Silveira (2008, p.103), quando afirmam que “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”.

O trabalho que ora se inicia partiu do pressuposto que a gestão escolar no Brasil passa por mudanças no que diz respeito ao perfil ideal de diretor (NEUBAUER e SILVEIRA, 2008). Segundo as autoras, “a atuação do diretor passa a ser percebida como fundamental para a melhoria do desempenho da escola” (2008, p.104). Desta forma, espera-se que as ações gestoras estejam mais relacionadas com a dimensão de gestão pedagógica.

Outro pressuposto importante refere-se à definição de padrões de desempenho e competência de diretores escolares evidenciadas nas reformas educacionais na busca pela qualidade do ensino. Lück afirma que:

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passa a se constituir a ordem do dia das discussões sobre a melhoria da qualidade do ensino. (2006, p.12)

Este trabalho partiu, também, do pressuposto de que as escolas, nas suas atividades pedagógicas, têm diretamente a participação do gestor que desenvolve um trabalho diversificado junto aos professores, aos Especialistas de Educação Básica, aos demais profissionais, aos alunos e aos pais. Isto pôde ser verificado

² PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização e SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.

³ IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

quando das visitas realizadas enquanto Analista Educacional/Inspetora Escolar e também por meio da análise dos resultados das escolas. Então, busca-se ao longo desta pesquisa, detalhar a importância do comprometimento do gestor na condução de uma política pública e na liderança dos trabalhos com os profissionais que lidam com as ações de intervenção definidas a partir dos seus resultados nas avaliações internas e externas.

Utilizar da implementação de uma política pública para identificação de ações de gestão escolar que impactam positivamente no desempenho dos alunos, deu-se devido à importância do desenvolvimento eficaz dessa fase dos programas, a implementação, para atingir os seus objetivos. No PIP a fase de implementação ocorre na escola e depende do envolvimento de todos os atores da comunidade escolar para ter bons resultados.

Hoje, no Brasil, como em diversos países, utilizam-se indicadores, tais como, o Índice de Desenvolvimento Humano, índice de mortalidade infantil e índice de longevidade, que possuem papel de extrema importância, pois permitem acompanhar a evolução ou involução dos aspectos essenciais de nossa vida.

Os indicadores educacionais permitem a construção de índices, como por exemplo, o Índice de Desenvolvimento de Educação Básica (IDEB)⁴, que representa uma conquista para a população quando objetiva medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. Através do resultado deste índice, pode-se ter um retrato da situação da educação, pois, para que o IDEB de uma escola ou de uma rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula. Com os resultados deste indicador e de outros em mãos e apropriando-se dos mesmos, o poder público define as políticas públicas, que se traduzem em estratégias para melhorar os índices, ou seja, na busca de proporcionar igualdade de oportunidades, como também mudando a concepção de escola pública e oferecendo uma educação de qualidade para todos.

Então, implantada uma política pública como um programa, ou um projeto, há que se garantir sua implementação eficaz e seu monitoramento, possibilitando, assim, que cumpra o objetivo que lhe foi proposto. Quando chega à escola, mesmo

⁴Portal MEC / IDEB
http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=articlev Acessado em 06/12/2011

que o programa ou projeto em sua fase de elaboração tenha contado com a participação direta ou indireta de outros profissionais, como o professor e ou o especialista da educação, o responsável pela disseminação e envolvimento da comunidade escolar⁵ no desenvolvimento do programa é o gestor escolar.

Para melhor entendimento de como foi investigada a questão de gestão escolar apresentada, a saber, as ações de gestão escolar das duas diretoras de escolas estaduais do estado de Minas Gerais que garantem o sucesso na implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) e impactam no desempenho dos alunos, este trabalho está dividido em três capítulos.

No capítulo 1, há a descrição do caso de gestão com apresentação de dados e elementos pertinentes à questão de gestão escolar investigada. No capítulo 2 apresenta-se uma análise dos dados pesquisados confrontando com referenciais bibliográficos e com pesquisas já realizadas alusivas ao tema do trabalho, confirmando as hipóteses apresentadas.

Finalizando, no capítulo 3 apresenta-se um Plano de Ação Educacional com o intuito de disseminar os resultados positivos traduzidos em “boas práticas” identificados nessa pesquisa com base nas ações que se efetivem a favor da aprendizagem dos alunos para manter e/ou melhorar os resultados nas escolas pesquisadas. O objetivo é divulgar os resultados dessa pesquisa para as demais escolas da jurisdição com o intuito de aprimorar ações que priorizem a dimensão da gestão pedagógica, fundamentada na premissa de que se os resultados são positivos, devem ser disseminados, pois as escolas são capazes de se renovar a cada dia.

É necessário ressaltar que uma “boa prática”, entendida como um “conjunto de procedimentos, atividades, experiências e ações que apresentam resultados positivos na melhoria da aprendizagem de crianças e adolescentes” (conceito adotado pelo UNICEF na 2ª edição da pesquisa Aprova Brasil – O Direito de Aprender (2007, p.30), se traduz em uma sugestão ou uma orientação, que não deve ser tomada como uma receita pronta. Deve ser analisada e adaptada ao contexto no qual será aplicada.

⁵ A comunidade escolar envolve todos os atores do processo escolar, a saber, alunos, professores, especialistas de educação, demais servidores da escola, pais e parceiros.

É importante desde já deixar claro como e porque se deu a escolha das duas escolas que serviram de objeto de pesquisa de campo deste Plano de Ação Educacional (PAE). O critério de escolha teve como base os ótimos resultados alcançados pelas duas escolas no PROALFA/SIMAVE/2010 e nos IDEB/2009. São resultados que se destacam no contexto da SRE Nova Era, bem como se destaca, também, a liderança das duas gestoras à frente da gestão das escolas que dirigem.

Pensou-se inicialmente em uma única escola que apresentava bons resultados nas avaliações externas, porém, com o objetivo de confirmar se as ações de gestão escolar, que possivelmente seriam identificadas como responsáveis pelos bons resultados, tratavam-se ou não de particularidade de uma escola e poderia não se confirmar em outra escola, decidiu-se em replicar a pesquisa em mais uma escola que apresentasse um perfil socioeconômico similar e bons resultados nas avaliações externas.

Sendo assim, a pesquisa foi realizada em duas escolas, com o intuito de confirmar ou não ações de gestão escolar em comum em ambas as instituições. É importante destacar que o trabalho não se fundamenta na comparação dos resultados das escolas e sim na confirmação de condicionantes identificadas nos dois contextos e que fazem a diferença no desempenho escolar.

Dados esses esclarecimentos, passa-se ao capítulo 1.

1 - CONHECENDO O OBJETO DA PESQUISA – A APROXIMAÇÃO

Este capítulo destina-se à descrição do caso de gestão, ou seja, como os gestores de duas escolas públicas estaduais mineiras apropriam-se e conduzem uma política pública, o PIP. O conhecimento dessa realidade possibilitou a identificação de ações de gestão escolar que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos.

O capítulo está dividido em três partes, sendo, (1.1) - O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE), O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) e a Importância da Atuação do Gestor Escolar, (1.2) – Contextualizando as Escolas e (1.3) – Análise inicial dos dados levantados na pesquisa de campo.

A primeira parte, que se refere ao Sistema de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE), ao Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) e à Importância da Atuação do Gestor Escolar, tem como objetivo descrever detalhadamente o SIMAVE e o PIP destacando a importância do papel do gestor escolar no desenvolvimento dessas duas políticas públicas mineiras. Vale ressaltar que o PIP é uma política pública decorrente dos resultados da política pública SIMAVE/MG.

A segunda parte, contextualizando as escolas, apresenta os dados e as informações, levantados por meio de entrevistas semiestruturadas⁶ e análise documental⁷, da experiência de duas escolas mineiras no que tange à implementação da política pública Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). O referido programa consiste em uma estratégia para melhorar os resultados dos alunos e da escola. Neste momento há a seleção de condicionantes, aqui referidos como variáveis comuns nos dois contextos pesquisados, indicadas nas páginas 23 a 26. Essas variáveis foram selecionadas a partir dos resultados da pesquisa, evidenciando a observação da organização e rotina das escolas selecionadas neste trabalho. Além da pesquisa de campo, também colaborou com a referida seleção de variáveis, o conhecimento do trabalho realizado nas escolas pesquisadas, enquanto profissional da SRE da qual essas escolas fazem parte.

⁶Os roteiros das entrevistas semiestruturadas estão em anexo, nas páginas 107 a 110.

⁷Por meio de leitura e registro de informações de interesse desta pesquisa foram analisados documentos oficiais referentes ao PIP como, projetos da escola, planos individuais dos alunos, atas de reuniões com pais e professores, termos de visita dos Analistas Educacionais e Plano de Ação da Diretora.

A última parte do capítulo 1, Análise inicial dos dados levantados na pesquisa de campo, como o próprio título já explica, apresenta uma análise inicial dos dados pesquisados nas duas escolas por meio de um quadro e algumas considerações, que indicam uma síntese das variáveis encontradas na EEL e na EEO. No entanto, a análise dos supracitados dados será ampliada e aprofundada no capítulo 2.

Desde já é possível apresentar que o PIP é um programa implantado nas escolas mineiras desde 2007 e tem como coordenador em nível de escola o gestor escolar, o que justifica a escolha deste programa visto que o foco deste trabalho é a gestão escolar. Sabe-se que várias hipóteses poderiam ser levantadas como responsáveis pelos bons resultados das escolas na implantação do PIP, como a atuação do Especialista de Educação Básica no pedagógico da escola, porém, nesta pesquisa há ênfase no papel do gestor e da gestão escolar.

1.1 - O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE), O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) e a Importância da Atuação do Gestor Escolar

Neste item, será apresentado o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE) e o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). Isso se faz necessário, pois o PIP, programa objeto desse trabalho, constitui-se como uma política pública de estratégia de intervenção pedagógica decorrente dos resultados das escolas mineiras apresentados pelo SIMAVE.

O estado de Minas Gerais conta com um sistema próprio de avaliação, que é o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE)⁸, realizado por meio de parcerias estratégicas, com o objetivo de assegurar um olhar externo sobre a realidade da rede pública estadual de ensino, com proposição de uma avaliação imparcial.

O SIMAVE é estruturado em três programas: o Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE), que tem como foco o Ensino Médio e é realizado

⁸Dados obtidos no Centro de Referência Virtual do Professor / Site da SEE/MG. Disponível em http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/INDEX.ASP?ID_OBJETO=23967&ID_PAI=23967&AREA=AREA&P=T&id_projeto=27. Acessado em 07/12/2011.

através de parceria com o Instituto Avaliar⁹, desde 2006; o Programa de Avaliação da Educação Básica (PROEB), que tem como foco avaliar os alunos do 5º ano e do 9º ano do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio e é realizado através de parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), da Universidade Federal de Juiz de Fora desde 2005; e por último e, como referencial deste trabalho de pesquisa, o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), que avalia de forma censitária os alunos do 3º ano do Ciclo de Alfabetização dos anos iniciais do Ensino Fundamental e é realizado em parceria com o Centro de Alfabetização e Letramento, Leitura e Escrita (CEALE), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), da Universidade Federal de Juiz de Fora, desde 2005.

A Secretaria de Estado de Educação, a partir dos resultados do SIMAVE, identifica as necessidades, os problemas e as demandas do sistema e das escolas, podendo planejar ações em diferentes níveis e momentos, com o objetivo de melhorar a educação pública da rede estadual mineira.

O PROALFA, cuja primeira avaliação ocorreu em 2005, tem como objetivo investigar a aprendizagem dos alunos no processo de alfabetização e, principalmente, o ganho de aprendizagem dos alunos nos três primeiros anos de escolaridade. Desta forma, verificam-se os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Esta avaliação é censitária no 3º ano e amostral no 2º ano e no 4º ano.

Os resultados dessas avaliações são amplamente divulgados, devendo ser apropriados por todos os atores do processo escolar, dentro e fora da escola, sendo utilizados para embasar as propostas de intervenções necessárias no processo de alfabetização e letramento dos alunos. Quando essa apropriação não acontece compromete as possibilidades de melhoria da escola e conseqüentemente do sistema.

Os resultados alcançados pelas escolas da rede estadual de ensino nas avaliações do PROALFA realizadas no ano 2005 e divulgados no ano 2006 indicaram que apenas 46% dos alunos que cursavam o 3º ano do Ciclo de Alfabetização do Estado de Minas Gerais encontravam no nível recomendável,

⁹ O Instituto Avaliar é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos. Disponível em: <http://www.institutoavaliar.org.br/> Acessado em 30/11/2011.

etapa na qual deveria se consolidar o processo de alfabetização, apontando, então, para uma situação preocupante: quase metade do número de alunos do 3º ano do Ciclo de Alfabetização¹⁰ em Minas Gerais, não estava alfabetizada nos três primeiros anos do Ensino Fundamental, como é previsto nesta etapa de escolarização. Isso poderia comprometer, também, o resultado dos alunos nos anos seguintes do Ensino Fundamental e, conseqüentemente, os resultados dos alunos no Ensino Médio, ou seja, resultados indesejáveis em toda a Educação Básica da rede estadual mineira.

Desta forma, entende-se que os resultados do PROALFA e do IDEB das escolas públicas mineiras apontam para definição de políticas públicas que visam à melhoria dos seus resultados, com vista a propor ações de intervenção para aquelas que apresentam indicadores abaixo das metas definidas.

Há investimentos nas ações de intervenção, seja pedagógica, seja física, que exigem um gerenciamento pautado em competência técnica e pedagógica aliada ao conhecimento.

Então, diante dos referidos resultados, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais apresentou, em 2007, como estratégia de intervenção pedagógica, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), com o lema: “Toda criança lendo e escrevendo até os oitos anos”, como uma política pública que visa aumentar a proficiência das escolas e melhorar o nível de desempenho dos alunos e, prioritariamente, alfabetizar no tempo adequado e, assim, melhorar de forma gradual toda a Educação Básica na rede estadual de ensino.

Dito isso, foi escolhido para esta pesquisa um programa que faz parte da agenda de governo do Estado de Minas Gerais, qual seja, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). Este programa tem como premissa não só trabalhar com alunos com baixo desempenho, mas com todos os alunos da escola com abordagens diferenciadas, interferindo no contexto em foco em um determinado espaço de tempo.

¹⁰ De acordo com a Resolução 1086 de 09 de julho de 2008, que dispõe sobre a organização e funcionamento do Ensino Fundamental nas escolas estaduais de Minas Gerais, os anos Iniciais do Ensino Fundamental são divididos em dois ciclos, sendo Ciclo de Alfabetização (1º ao 3º ano) e Ciclo Complementar (4º e 5º anos). Disponível em https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/legislacao/resolucoes/doc_details/1072-resolucao-see-no-10862008. Acessado em 30/11/2011.

A escolha deste projeto justifica-se devido ao mesmo ter como coordenador das atividades na escola, o gestor, e ainda por ter como um de seus objetivos a diminuição das desigualdades regionais como meio para alcançar o fim, que é uma educação de qualidade para todos.

Atualmente, o último resultado do PROALFA, referente ao ano 2011, registrou que 88,9% dos alunos que cursavam o 3º ano do Ciclo de Alfabetização do Estado de Minas Gerais estavam no nível recomendável¹¹. Esse resultado pode ser um indicativo de que a política pública, PIP, adotada para melhorar os resultados dos alunos e das escolas, está sendo eficiente e eficaz.

O Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC) prevê a elaboração de um plano pela escola, elaborado de forma democrática, ou seja, coletivamente pela comunidade escolar¹² e estruturado a partir de quatro questões, a saber, (I) identificação do problema: situação atual, (II) estabelecimento de metas: situação desejada, (III) definição das ações: caminho e (IV) definição de responsabilidades: pessoas (Guia para Organização do PIP, 2007, atualizado em 2010/2011).

O balizador das ações do PIP é o “Guia para Organização do Plano de Intervenção Pedagógica”, desenvolvido pela Secretaria de Estado de Educação (SEE), datado de julho/2007. Este documento foi amplamente discutido nas Escolas Estaduais, e assim, o PIP foi implementado em todas as Escolas mineiras já naquele ano, com definição de ações de intervenção envolvendo toda a comunidade escolar.

A Secretaria de Estado da Educação definiu como meta para os quatro anos seguintes, a garantia de que toda criança estivesse lendo e escrevendo até os 8 anos de idade, como também a elevação dos índices de aprendizagem em todas as avaliações externas que avaliam os anos iniciais do Ensino Fundamental, a saber, PROALFA, PROEB, SAEB e Prova Brasil, tendo como meta também, a redução das desigualdades regionais.

Diante deste desafio, foi lançado o movimento intitulado: “Toda Escola Pode Fazer a Diferença”. O ponto de partida foi um encontro da SEE/MG com as SREs

¹¹ A análise da escala de proficiência da Avaliação do PROALFA indica três níveis de desempenho principais de posicionamento dos alunos avaliados, a saber, nível baixo (até 450 pontos da escala), nível recomendável (de 450 a 500 pontos da escala) e nível recomendável (acima de 500 pontos da escala), desta foram, o aluno que está posicionada no nível recomendável domina habilidades mais complexas (Boletim PROALFA/MG).

¹² Compõem a comunidade escolar de uma escola os seguintes atores: alunos, pais e profissionais.

onde foi apresentada a política em questão. Posteriormente as SREs convocaram os Diretores Escolares¹³ para conhecerem o programa.

Ficou acordado que o dia 04 de julho de 2007 seria o marco para lançamento do programa em todas as escolas mineiras. Neste dia foi selado o comprometimento/compromisso das escolas e da comunidade escolar com o alcance dos resultados em relação à melhoria do desempenho escolar dos alunos. O evento foi realizado simultaneamente em todas as escolas mineiras; cada escola, à luz de sua realidade, traçou seu Plano de Intervenção Pedagógica (PIP), com a participação de professores, especialistas de educação, pais, alunos e diretores.

A importância da atuação do diretor da escola é evidenciada no “Guia Para Organização do Plano de Intervenção Pedagógica”, elaborado pela SEE e distribuído a todas as escolas estaduais em reunião realizada pelas SREs, com os diretores escolares, no dia 04 de julho de 2007. Cabe aos diretores o papel de coordenar, incentivar, facilitar o processo e ser responsável por constituir uma equipe de coordenação dos trabalhos na escola. Isso pode ser realizado através de reuniões periódicas, troca de experiência entre os professores e ações com propósito de aproximar as famílias do contexto escolar de seus filhos. Tudo isso resultará em aprimoramento das práticas pedagógicas.

O conceito de gestão apresentado por Lück caracteriza bem o perfil de gestor sugerido pelo referido programa:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (2006, p.21)

Para elaboração do plano de ação, os profissionais da escola devem se apropriar dos resultados do PROALFA da escola, analisando os boletins informativos que traduzem detalhadamente os resultados obtidos pelos alunos, e indicam quais as capacidades e habilidades ainda não foram consolidadas nesta etapa escolar; ou seja, entendendo os resultados.

¹³ Em Minas Gerais usa-se a nomenclatura Diretor Escolar para os gestores das escolas estaduais.

O Boletim Pedagógico¹⁴ apresenta a situação da escola, sua proficiência e os níveis de desempenho nos quais os alunos encontram-se, a saber: Baixo, Intermediário e Recomendado. Apresenta também o desvio padrão que representa uma medida de variação importante, pois permite verificar se o resultado da escola não apresenta discrepância entre os alunos que sabem e os que não sabem, ou seja, se a maioria dos alunos está com a proficiência indicada nos resultados ou se poucos alunos conseguem um bom resultado. Há ainda a identificação nominal dos alunos, com indicação do nível em que cada um se encontra. Isto possibilita intervir de forma pontual e individualizada, se necessário. Então, é traçado um plano individual de intervenção, com registro das atividades que serão desenvolvidas com cada aluno.

O plano individual de intervenção identifica as competências e habilidades que precisam ser trabalhadas para melhorar o desempenho de cada aluno, e indica quais as atividades devem ser desenvolvidas; e ainda, como e quando serão desenvolvidas, e qual servidor da escola será responsável pela intervenção.

O PIP prevê o resgate de incumbências presentes na LDBN nº 9394/96, como o zelo pela aprendizagem de todos os alunos e o estabelecimento de estratégias para os alunos de menor rendimento.

Desta forma, o aluno, a sua condição socioeconômica e cultural, bem como a ausência da família no seu processo de aprendizagem, deixam de ser os principais responsáveis pelo seu fracasso escolar. A escola deve rever suas metodologias e práticas pedagógicas para atender a demanda existente no seu contexto, reconhecendo o aluno como sujeito de direito a uma educação de qualidade.

O acompanhamento do PIP prevê visitas mensais da Equipe do órgão central às SREs e semanais da equipe da SRE a todas as escolas, entretanto, são mais visitadas as que apresentam resultados mais frágeis. Tal acompanhamento recebe o nome de monitoramento, momento em que ocorre o preenchimento de formulários específicos (Monitoramento Pedagógico e Relatório de Visita)¹⁵ e visitas “in loco” às salas de aula, conversas e encontros com os alunos, com os professores, com os Especialistas da Educação Básica (EEB) e com o Diretor da Escola. Essa é uma

¹⁴Boletim Pedagógico é um instrumento elaborado pelo CAED/UFJF para apresentar os resultados das avaliações do SIMAVE/MG.

¹⁵Formulários sugeridos pela SEE e adaptados pela SRE à realidade local, ver Anexos VI, (Monitoramento Pedagógico) na página 113 e VII (Relatório de Visita) na página 118.

fase que merece toda a atenção, pois possibilita atestar se os resultados estão sendo de fato alcançados, se as normas institucionais do programa estão sendo cumpridas, e se há necessidade de correções no processo no sentido de melhorar o desenvolvimento do programa.

Para o monitoramento em nível regional, a equipe da SRE, composta de Analistas Educacionais e Analistas Educacionais/Inspetores Escolares, é dividida em duplas que monitoram, em média, quatro escolas, sendo priorizadas as do grupo classificado como “escolas estratégicas”¹⁶.

No entanto, é importante destacar que o PIP foi desenvolvido para todas as escolas estaduais que oferecem anos iniciais do Ensino Fundamental no Estado de Minas Gerais, tendo ou não bons resultados nas avaliações externas. O objetivo do referido programa é que as escolas evoluam em relação a elas mesmas, mantendo e melhorando os bons resultados alcançados. Diante dessa explicação, faz-se mister que as escolas com menores resultados demandam uma maior preocupação e empenho no momento de monitoramento, mas todas são monitoradas.

É necessário lembrar que outro desafio que se impunha às escolas mineiras, além de melhorar os resultados do SIMAVE, era o de melhorar os resultados do IDEB¹⁷, uma vez que este é calculado a partir de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação) e médias de desempenho nos exames padronizados aplicados pelo INEP. O PIP é uma estratégia que visa mudar a lógica da repetência, com foco no ensino e no sucesso da caminhada escolar sem interrupções.

Todavia, ainda nos deparamos com índices indesejáveis de repetência nas escolas, situação que já foi tão bem denunciada há anos por Sérgio Costa Ribeiro:

Parece que a prática da repetência está contida na pedagogia do sistema como um todo. É como se fizesse parte integral da pedagogia, aceita por todos os agentes do processo de forma natural. A persistência desta prática e da proporção desta taxa nos induz a pensar numa verdadeira metodologia pedagógica que

¹⁶Escolas que apresentam número acima de dez alunos no baixo desempenho, alunos que ainda não foram alfabetizados no tempo certo e, portanto necessitam de uma intervenção pontual e individualizada.

¹⁷Disponível em

http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=article. Acessado em 30/11/2011.

subsiste no sistema, apesar de todos os esforços no sentido de universalizar a educação básica no Brasil. (1991, p.18)

No entanto, a “pedagogia da repetência” vem sendo abolida. Essa situação vem sendo modificada com práticas bem sucedidas em escolas que trabalham em função de uma trajetória escolar do aluno sem interrupções, garantindo uma progressão continuada com efetiva aprendizagem.

Nas escolas mineiras a organização dos cinco anos iniciais do Ensino Fundamental dá-se em dois ciclos, sendo, Ciclo da Alfabetização, com a duração de três anos de escolaridade e Ciclo Complementar, com a duração de dois anos de escolaridade¹⁸. Perrenoud (2002, p.57), afirma que “um ciclo de aprendizagem não é um fim em si mesmo, mas uma forma de fazer aprender melhor e, especialmente, lutar contra o fracasso escolar e as desigualdades”.

Por fim, identificando as ações de gestão escolar que se caracterizam como “boas práticas” na implementação do PIP, será possível também, verificar o processo de implantação do referido Programa pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, fazendo uma análise das fases desta Política Pública no capítulo 2.

1.2 – Contextualizando as Escolas Pesquisadas

A escola pública se compõe em um campo amplo, plural e diversificado, caracterizado historicamente por uma série de dificuldades. Porém, mesmo sendo uma instituição que agrupa diferentes dimensões do campo social, tornando sua realidade bem complexa, é possível identificar práticas diferenciadas, com possibilidades de mudanças e inovações a todo o momento, na busca de construir outra história.

¹⁸Resolução SEE nº 1086 de 09 de julho de 2008. Disponível em https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/legislacao/resolucoes/doc_details/1072-resolucao-see-no-10862008. Acessado em 15/02/2012.

Conforme já mencionado anteriormente, o foco deste PAE está direcionado para duas escolas mineiras que além de apresentarem um crescimento significativo nos resultados do PROALFA/2009 e 2010, como também nos indicadores do IDEB/2009, apresentam, ainda, no que se refere à gestão escolar, uma presença mais atuante do diretor e sua equipe de direção, revelada no conhecimento acerca dos problemas da escola e no grau de diálogo com os alunos, professores e pais.

Para catalisar as ações gestoras que se efetivem em bons resultados, foram selecionadas seis variáveis comuns nas duas escolas pesquisadas, que serão apresentadas após identificação de cada escola com descrição de algumas características que são importantes para essa pesquisa, como a localização e caracterização das escolas.

Logo em seguida, serão apresentadas as variáveis que se confirmam nos dois contextos. O item (I) Resultados nas Avaliações do PROALFA/SIMAVE e no IDEB apresenta os resultados de cada escola. Para que o resultado do IDEB de uma escola cresça é necessário que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula. Então, pelos resultados das Escolas, pode-se considerar que há no ambiente escolar, ações que estão garantindo a evolução dos resultados.

No item (II) será apresentado o desenvolvimento do Programa de Intervenção pedagógica (PIP), programa objeto desta pesquisa, em cada contexto pesquisado.

Outra variável analisada refere-se ao item (III) Processo de seleção do gestor escolar, será apresentado como se deu esse processo nas duas escolas pesquisadas, pois, uma questão em evidência nos dias atuais, em se tratando de gestão, diz respeito à forma de seleção dos gestores educacionais. Há exigência legal, pode-se mencionar que uma das metas do Plano Nacional de Educação 2011/2020, meta de número dezenove, prevê,

Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escola. (2011)¹⁹

¹⁹Plano Nacional de Educação 2011/2020. Todos pela Educação.
Disponível em: www.todospelaeducacao.org.br. Acessado em 06/11/2011.

No Estado de Minas Gerais o processo de indicação de servidores para o cargo de Diretor e Vice Diretor das escolas estaduais é baseado em resolução divulgada no site da SEE²⁰. Atualmente está em vigor a Resolução SEE N.º 1.812, de 22 de março de 2011, que estabelece critérios de seleção de candidatos para exercerem o cargo de Diretor e Vice-diretor de escola. O processo constitui-se em prova escrita, análise de títulos e consulta à comunidade escolar com voto secreto. A publicação do ato é feita pelo governo de Estado validando a indicação da comunidade escolar. É uma tentativa de democratizar o acesso à gestão por um profissional que já faz parte do quadro da escola e que pode contribuir para repensar a forma de geri-la.

Este tema é bem discutido por Paro, quando afirma que

Pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção. (2010, p.776)

Porém, conhecendo a realidade das escolas jurisdicionadas à SRE de Nova Era, devido experiência profissional como membro de equipes técnicas que lidam diretamente com os diretores de escolas públicas há mais de 15 anos, é possível perceber que somente o processo de indicação não garante a eficácia da gestão. Situação que indica a necessidade de formação continuada, com o propósito de garantir a eficiência na condução das atividades inerentes ao cargo.

O gestor pode ter competências técnicas exigidas num processo de certificação (prova escrita) e não ter “liderança profissional” apontada por Polon (2009) como fator chave presente em praticamente todos os estudos sobre escolas eficazes. Nesse sentido, a autora apresenta:

(...) três características encontradas de forma frequentemente associadas à liderança eficaz, e que podem ser nomeadas como: a)

²⁰ Resolução SEE nº 1812 / 2011.

Disponível em: <http://www.indicacaodiretor.mg.gov.br/documento/019.pdf>. Acessado em 29/10/2009.

firmeza e objetividade; b) gestão participativa e c) autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem. (POLON, 2009, p.93)

Outra variável relevante observada e apresentada no item (IV) diz respeito à participação dos atores na gestão escolar e o “clima escolar”. Este é um ponto que se destaca no estudo coordenado pela professora Abramovay, intitulado “Escolas Inovadoras: experiências bem sucedidas em escolas públicas”,

(...) uma gestão mais aberta e igualitária, na qual se processa maior integração entre direção, os docentes e outros funcionários, parece ser favorável para um bom clima escolar. (ABRAMOVAY, 2003, p. 92)

Outra importante variável observada nos contextos das escolas pesquisadas será apresentada no item (V) Planejamento Escolar. A importância de se planejar na escola é tema abordado por Lück (2000). Segundo a autora a ausência de planejamento leva a limitações da prática. Os profissionais trabalham “como quem “apaga incêndios”, isto é, correndo atrás do prejuízo e sendo conduzidos pelas ações do cotidiano escolar”.

Ainda, de acordo com Lück:

Essa forma de administrar por crise é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente, influenciarem os acontecimentos e realidade. (2000, p.2)

É sabido que há situações em que influências internas e externas²¹ às instituições levam a mudanças no planejamento, porém, são situações atípicas e pontuais. O planejamento faz parte do cotidiano escolar, da identidade da instituição.

²¹ Pode-se considerar aqui o absenteísmo do professor, problemas com o transporte escolar, baixa valorização do magistério, problemas nos equipamentos tecnológicos, infraestrutura, dentre outros.

Por fim, será abordado o processo de formação dos professores nas escolas pesquisadas, constituindo-se na (VI) sexta variável observada. Tal variável é ressaltada nas duas escolas como questão diferencial no alcance dos bons resultados.

Apesar de todas as situações e condições que permeiam o trabalho de uma escola, dentro e fora da sala de aula, deve-se lembrar sempre de que a organização escolar envolve a participação de vários atores, com seus saberes, ideias, opiniões, tradições, formação, e nível de atuação nas tomadas de decisões, de acordo com seus cargos e funções. Sendo assim, é fundamental considerar a importância de cada um no processo educacional, quer seja dirigente, professores, especialistas educacionais, pessoal administrativo, alunos, pais, comunidade, equipe do órgão regional e do órgão central.

Outra questão que envolve a ação da gestão escolar e apresenta importância no processo de melhoria dos resultados escolares diz respeito às políticas de responsabilização presentes nos contextos educacionais desde a década de 90. Segundo Becker (2010, p.1), “a responsabilização passou a ser entendida como um valor que deve guiar os governos democráticos uma vez que é uma forma de rendição de contas à sociedade”.

Nas duas escolas pesquisadas foi possível observar, por meio das entrevistas e acompanhamento do cotidiano escolar, que há um entendimento em relação à necessidade de prestar contas à comunidade escolar, oferecendo um ensino de qualidade aos alunos para que possam trilhar caminhos promissores. Tanto gestores e professores têm conhecimentos das metas e resultados a serem alcançados e se sentem co-responsáveis com a SRE e SEE pelos resultados alcançados e pelo atingimento das metas. No entanto, consideram que os resultados dependem, também, de melhorias externas à escola, como melhor formação e valorização do magistério, família mais participativa e compromissada com os alunos.

Então, passa-se agora a identificação²² das escolas que farão parte desse trabalho e a apresentação das referidas variáveis em comum observadas em cada um dos contextos escolares pesquisados. Para melhor identificação nomeiam-se as escolas, a saber: Escola Estadual Leste (EEL) e Escola Estadual Oeste (EEO).

²² Com o objetivo de manter o sigilo das fontes de informação, os nomes das escolas e de todas as pessoas envolvidas como objetos da pesquisa são fictícios.

É importante ressaltar que os profissionais selecionados para as entrevistas foram definidos a partir de uma visão preliminar de que seriam os que atuaram diretamente com o PIP. Entretanto, após primeiro contato *in loco* e tomada de conhecimento dos documentos que detalharam as ações realizadas no trabalho do PIP, foi definido que todos os profissionais do magistério que atuam nos anos iniciais das escolas pesquisadas participariam da coleta de dados da pesquisa, a saber, diretora, vice-diretora, eventual, Professora do Ensino do Uso da Biblioteca, Especialista de Educação Básica e professores regentes de turma dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Isto se deu pelo fato de que a participação e o envolvimento de todos no desenvolvimento das ações do PIP foram relevantes nas diferentes funções ocupadas. O que evidencia que o envolvimento de todos os atores na implementação de um programa é fator preponderante para seu bom resultado.

As escolas, como já mencionado anteriormente, pertencem à rede estadual de ensino de Minas Gerais e estão localizadas em municípios jurisdicionados à Superintendência Regional de Ensino de Nova Era.

A pesquisa foi realizada no período de 09 de dezembro de 2011 a 09 de maio de 2012. Primeiramente, foram analisados os resultados das duas escolas nas avaliações externas, PROALFA/2010 e IDEB/2009. Após essa análise partiu-se para a verificação dos documentos referentes ao PIP, como o Plano de Intervenção Pedagógica²³ elaborado por cada escola no ano de 2010, bem como a confirmação da existência deste documento nos anos anteriores e seguintes. Também foram verificadas as atas de reuniões pedagógicas realizadas com os professores, as atas de reuniões com os pais, assim como as listas de presença referentes às supracitadas reuniões.

O Plano de ação da equipe gestora²⁴ também foi objeto de análise, haja vista que é um documento que prevê as ações para a gestão escolar, como também o Questionário de Diagnóstico Técnico da Escola realizado pela SRE/Nova Era, em outubro de 2011 que fornece dados sobre a rede física das escolas. Vale lembrar que há cópias destes documentos arquivados na SRE de Nova Era.

²³Anexo VIII na página 119.

²⁴ Equipe gestora refere-se à Diretora e suas vice-diretoras. Este documento é exigido para participar do processo de seleção de Diretor nas Escolas Estaduais. A referida equipe apresenta à comunidade escolar o seu plano de ação para aquela instituição e que deverá ser cumprido no decorrer da gestão.

Foram verificados também os Planos Individuais de Intervenção, que devem ser registrados por aluno indicando quais as intervenções pedagógicas são necessárias, quem será o responsável por realizá-las, bem como o período de realização do trabalho.

Feito isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais das escolas, seguindo a seguinte ordem, a Diretora, o Especialista de Educação Básica, a professora Eventual, a Professora do Ensino do Uso da Biblioteca e a Vice-diretora. Sendo esses profissionais um por escola. Depois foram entrevistados os professores. Para cada cargo/função exercida pelos profissionais das escolas foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada que estão anexos neste trabalho.

Por fim, com o objetivo de observar o funcionamento diário das escolas e o cotidiano das gestoras e, ainda, agregar dados importantes para a pesquisa, foram realizadas duas visitas às instituições no período já indicado anteriormente.

Faz-se necessário informar que no intuito de preservar a identidade tanto da escola quanto dos profissionais, serão omitidos seus nomes verdadeiros. Para as escolas, como já mencionado, serão usados os nomes EEL e EEO, para os profissionais que são somente um por escola, será citado o nome da escola após a função que exerce, como, Diretora da EEL e Especialista de Educação Básica da EEO. Para os professores regentes de turma, que representam maior quantidade, será acrescido à função que exerce um número ordinal e o nome da referida escola, a exemplo, professora 1 da EEO.

É necessário ressaltar que durante a entrevista a Diretora demonstrou receptividade à proposta de pesquisa que lhe foi apresentada e, ao mesmo tempo, interesse em colaborar com o trabalho tendo em vista que seus resultados poderiam aprimorar a prática da gestão. Mesmo com tempo escasso para atender a essa pesquisa, os professores e Especialista de Educação Básica também foram bastante receptivos à proposta.

Então, vamos conhecer a realidade das duas escolas e como acontece na prática escolar a implementação do PIP.

1.2.1 – Conhecendo a Escola Estadual Leste (EEL)

Localização e caracterização da escola

A EEL está localizada em um município que conta com aproximadamente 18.000 habitantes, e tem o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH²⁵) de 0,792²⁶, considerado um índice favorável se comparado ao país, e está localizado a leste da capital do estado de Minas Gerais, distando desta cerca de 140 km.

A escola está em um bairro central e residencial, de classe média, mas também de setores populares de baixa renda. A sua localização favorece a locomoção dos alunos de outros bairros, que dispõem de transporte escolar.

Funciona em dois turnos, pela manhã e à tarde, atendendo alunos dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, ou seja, do 1º ao 9º ano, com alunos na faixa etária entre 6 e 17 anos, num total de 395 (trezentos e noventa e cinco) alunos. Os alunos dos anos iniciais são atendidos no turno da tarde.

Apresenta-se a seguir quadro com os dados da EEL referente ao número de turmas, de alunos e de professores.

Quadro 1 – Número de turmas, alunos e professores da EEL

Anos Iniciais do Ensino Fundamental 1º ao 5º Anos			Anos Finais do Ensino Fundamental 6º ao 9º Anos		
Turmas	Alunos	Professores (Contando com um professor eventual)	Turmas	Alunos	Professores (Sendo um professor para cada Disciplina da Matriz Curricular.)
8	160	10	8	235	14

Fonte: Quadro de Turmas e Alunos da EEL/SRE/Nova Era (2009 e 2010)

A EEL não desenvolve projetos institucionais, como o Projeto Aluno de Tempo Integral (PROETI), devido à inexistência de espaços ociosos. Entretanto,

²⁵IDH é um índice que serve de comparação entre os países, com objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. O relatório anual de IDH é elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), órgão da ONU. É calculado com base em dados econômicos e sociais e vai de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Quanto mais próximo de 1, mais desenvolvido é o país. Também é usado para apurar o desenvolvimento de cidades, estados e regiões. Disponível em <http://www.pnud.org.br/IDH.aspx>. Acessado em 01/05/2012.

²⁶ Fonte dos dados disponível em http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH_Municipios_Brasil_2000.aspx. Acessado em 05/02/2012.

desenvolve projetos de iniciativa própria, sendo de leitura, dança e teatro. Projetos que contam com o envolvimento de toda a comunidade escolar. A Diretora da EEL (2011)²⁷ afirmou, em momento de entrevista, que a escola já passou por duas reformas na rede física em sua gestão, porém, ainda não atende de maneira satisfatória as suas necessidades.

A última reforma na rede física da escola ocorreu em 2009. A necessidade de ampliação dos espaços escolares apresentada pela Diretora da EEL é confirmada e evidenciada no Questionário de Diagnóstico Técnico da Escola realizado pela SRE/Nova Era, em outubro de 2011.

A escola conta com nove salas de aula, com uma sala onde funcionam o Laboratório de Informática e a Biblioteca Escolar, “espaços utilizados com frequência pelos alunos e professores” afirma a Diretora da EEL (2011). Conta, também, com uma cozinha, uma dispensa, um refeitório, uma sala para o serviço de coordenação pedagógica, uma sala de professores, uma diretoria, um pátio coberto, uma secretaria, banheiros para alunos e funcionários, uma quadra descoberta e uma área de circulação na entrada da escola. A escola possui alguns espaços com acessibilidade para o atendimento de alunos com necessidades educacionais especiais decorrentes de deficiências e condutas típicas²⁸.

Passa-se à apresentação dos dados e informações relativos às seis variáveis observadas na pesquisa de campo já mencionadas anteriormente.

(I) Os Resultados da EEL nas Avaliações do PROALFA/SIMAVE e no IDEB

Quanto aos resultados do IDEB, a escola pesquisada vem superando a meta projetada, com elevação contínua nos seus indicadores. Em 2007 a meta projetada era de 5.3, e o índice observado foi de 5.7, no ano de 2009 a meta era de 5.6, o índice observado foi de 6.3, ou seja, superando a meta projetada para 2013, que é de 6.2. O quadro a seguir apresenta a evolução dos resultados do IDEB da EEL.

²⁷ A entrevista com a Diretora da EEL ocorreu no dia 09/11/11, na escola.

²⁸ Atendendo as orientações da Orientação SD/SEE/MG nº 01/2005, de abril de 2005.

Quadro 2 - Evolução do IDEB²⁹ da EEL (5º Ano de escolaridade)

Meta projetada 2007	IDEB Observado 2007	Meta projetada 2009	IDEB Observado 2009	Meta projetada 2011	Meta projetada 2013	Meta projetada 2015
5.3	5.7	5.6	6.3	5.9	6.2	6.4

Fonte: Inep (2009)

Os dados acima descritos retratam que a escola tem melhorado seus resultados, no entanto, ao compará-los com os seus resultados no PROALFA (próximo quadro) pode-se, num primeiro momento, considerar que há uma incoerência, pois os resultados dessa escola no PROALFA/2009 não são bons. De acordo com análise dos dados, com informações sobre essas avaliações e informações e considerações da Diretora da EEL, chegou-se aos seguintes entendimentos: primeiro que o IDEB avalia os alunos do 5º ano de escolaridade do Ensino Fundamental para, assim, conhecer o trabalho realizado nos cinco anos iniciais do Ensino Fundamental. Já o PROALFA avalia os alunos do 3º ano de escolaridade do Ensino Fundamental, que representa o último ano do Ciclo de Alfabetização.

De acordo com a Diretora da EEL, alterações no quadro de professores implicam em mudanças na prática pedagógica na sala de aula, afetando os resultados, bem como o perfil da turma que são diferentes uma das outras. E por último, que é necessário considerar que o PROEB/MG³⁰ avalia os alunos do 5º ano em Matemática e Língua Portuguesa. Nessa avaliação no ano 2010, a EEL apresentou uma evolução significativa nas duas disciplinas avaliadas, tendo maior destaque em Matemática.

Vale ressaltar que a EEL participa da Olímpia Brasileira de Matemática das Escolas Públicas e teve, na última edição/2011, dois alunos medalhistas de Prata e cinco menções honrosas.

²⁹ Disponível em <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=658622>. Acessado em 09/11/2011.

³⁰ Disponível em <http://www.simave.caeduff.net/simave/proeb/selecaoGeral.faces>. Acessado em 08/06/2012.

Em relação aos dados do PROALFA, percebe-se uma melhora significativa nos resultados da Escola. No ano de 2009, 64.4% dos alunos estavam no padrão recomendado, já em 2010, 100% dos alunos, ou seja, quarenta e dois alunos do 3º ano do Ciclo de Alfabetização, alcançaram este padrão de desempenho, o que sinaliza que todos os alunos desenvolveram as competências e as habilidades mínimas exigidas para esta fase do Ensino Fundamental.

Um dado importante que deve ser analisado refere-se ao desvio padrão, esse percentual da EEL baixou de 87,4 em 2009 para 58,7 em 2010, dessa informação pode-se inferir que diminuiu a dispersão nos resultados.

De acordo com a Diretora da EEL (2011) e com a Especialista de Educação Básica da EEL (2011)³¹, os professores têm oportunidade de conhecer, estudar e apropriar-se dos resultados do PROALFA por meio de reuniões de Módulo II.³² Eles leem e interpretam o Boletim Pedagógico com momentos de pesquisa no site do SIMAVE na sala de informática. Há também, divulgação dos resultados nos murais da sala dos professores e murais no pátio.

No entanto, ao serem questionadas sobre a apropriação dos resultados das avaliações externas pelas professoras, a Diretora da EEL e Especialista de Educação Básica da EEL afirmam que alguns professores não se apropriaram dos resultados, haja vista a dificuldade que apresentaram no desenvolvimento do trabalho com as matrizes curriculares. Isto denota uma deficiência na utilização de um recurso pedagógico essencial para direcionar o processo ensino e aprendizagem, remetendo à ideia de que é necessário investimento nos momentos de formação continuada.

Com o propósito de situar a evolução dos resultados da Escola em questão, no que se refere aos indicadores do PROALFA/MG, segue a apresentação do quadro 3.

³¹Entrevista com a Especialista de Educação Básica da Escola pesquisada. Local: EEL. Data: 09/11/2011 e Entrevista realizada com a Diretora da Escola pesquisada. Local: EEL. Data: 08/12/2011.

³²De acordo como Estatuto do pessoal do magistério público de Minas Gerais, Lei nº 7109/77, a carga horária destinada ao Módulo II refere-se a atividades de planejamento na escola, sendo duas horas semanais. Disponível em http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B33468200-CFE5-4E14-8E29-CE5AA0CEDE40%7D_lei%20estatuto%20magisterio.pdf Acessado em 09/12/2011.

Quadro 3 - Resultados da Proficiência e Nível dos Padrões de Desempenho em 2009 e 2010 – PROALFA – EEL

Nº DE ALUNOS	Nº DE TURMAS	RESULTADO 2009 Proficiência PROALFA (Desvio Padrão)	RESULTADO 2010 Proficiência PROALFA (Desvio Padrão)	FREQUÊNCIA (participação)		RESULTADOS 2009 - PADRÕES DE DESEMPENHO			RESULTADOS 2010 - PADRÕES DE DESEMPENHO		
				2009 %	2010 %	Baixo Desempenho -BD %	Intermediário %	Recomendável %	Baixo Desempenho-BD %	Intermediário %	Recomendável %
160	8	524,3 (87,4)	623,3 (58,7)	88	97,7	15,6	20,0	64,4	0,0	0,0	100,0

Fonte: Simave/SEE (2009 e 2010)

Com o intuito de identificar os motivos que levaram a EEL a esses bons resultados foi solicitado aos entrevistados que falassem quais as ações realizadas na escola contribuíram para alcançá-los e ainda, se o PIP contribuiu para os mesmos e como.

As respostas das professoras entrevistadas foram as seguintes, que o PIP, por meio de todo o seu funcionamento e materiais, como Guia do Alfabetizador, Guias do Professor Alfabetizador, do Professor do Ensino do Uso da Biblioteca, do Especialista de Educação Básica e do Diretor, ajudou a direcionar melhor o trabalho que já era feito na escola. Também mencionaram as reuniões de capacitação realizadas na SRE de Nova Era com todos os professores do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental e os momentos de estudo e discussões que acontecem nas reuniões de Módulo II realizadas semanalmente na escola. A Especialista de Educação Básica e as professoras entrevistadas afirmaram que a equipe gestora, Diretora e Vice-diretora contribuem e apóiam o trabalho realizado por eles no PIP e que o mesmo é priorizado pela gestão escolar. As entrevistadas também ressaltaram o compromisso e empenho de todos os envolvidos no programa e a parceria estabelecida com as famílias em reuniões.

(II) O Programa de Intervenção pedagógica (PIP) na Escola Leste

Em 04 de julho de 2007, data estipulada para implantação do PIP nas escolas mineiras, como dito anteriormente, a Diretora da EEL³³, após participar de reunião na SRE, realizou encontro com todos os profissionais na instituição, quando foi discutido e analisado o Boletim Pedagógico com os resultados da escola e dos alunos e apresentadas proposições de atividades. No dia 07 de julho de 2007, num sábado, as propostas elaboradas foram apresentadas aos pais e alunos, também em momento de reunião.

Em relação à implementação, ou seja, o seu desenvolvimento na escola do PIP, todos os professores³⁴ afirmam conhecer o funcionamento do programa, porém, dos dez professores entrevistados da EEL (2011), três manifestaram resistência ao mesmo, pois alegam que o programa aumentou as exigências e não ampliou o número de servidores das escolas.

Isso se deve ao formato do programa, que não prevê aumento de quadro de pessoal, mas prevê otimizar o aproveitamento do uso do tempo e do espaço escolar, com ajuste das práticas de ensino às necessidades dos alunos. De acordo com os referidos professores da EEL o ideal seria a contratação de professor para realizar a atividade de intervenção que atualmente é desenvolvida por eles, em sala de aula, e pelos professores que ocupam funções fora da regência.

A Especialista de Educação Básica da EEL (2011) também considera a necessidade de mais recursos humanos. Ela disse, durante a entrevista, que o trabalho fica comprometido, pois quando há uma eventualidade, como falta ou licença para tratamento de saúde de algum professor, o professor eventual, ou o Professor do Ensino do Uso da Biblioteca, ou até mesmo o Vice-diretor vão para sala de aula e nesses dias, a intervenção que é realizada fora da sala de aula, não acontece.

Em entrevista realizada na própria escola com a Diretora da EEL (2011), que é a coordenadora das atividades do PIP, ela disse que “inicialmente os professores apresentaram certa resistência ao projeto”, disse também o motivo dessa resistência, “pois representava mais trabalho, novas ações e necessidade de

³³ Registro em livro de atas da EEL das reuniões promovidas pela escola.

³⁴ Dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os professores.

encontros para estudos até mesmo aos sábados, o que não agradava à maioria dos envolvidos”.

A Diretora afirmou, em entrevista, que a constatação da escassez de tempo para estudo e previsão de novas ações dentro e fora da sala de aula gerou ansiedade, inclusive para ela.

Entretanto, de acordo com a Especialista de Educação Básica da EEL, esta resistência vem sendo vencida no desenvolvimento do trabalho, com reuniões de Módulo II bem planejadas com momentos de estudo e reflexão sobre a prática pedagógica na sala de aula, possibilitando uma visão ampliada do processo de ensino e aprendizagem.

Sobretudo, vale dizer, que é possível afirmar, diante da observação da rotina da EEL e da fala dos profissionais, que a resistência referida acima não impede que os professores e Especialista de Educação Básica realizem as atividades de suas competências com compromisso e zelo.

Na fase inicial do PIP havia um consenso na escola em atribuir o insucesso escolar à indisciplina, à falta de interesse e à condição socioeconômica dos alunos, e também à ausência de participação dos pais. Passado o momento inicial e após momentos de estudo e implementação das atividades do PIP, seguidos de oficinas pedagógicas, discussões e planejamento das aulas, houve uma nova concepção dos elementos responsáveis pelo sucesso dos alunos, ou seja, a diversificação das atividades em sala de aula e a flexibilização do currículo a partir do contexto do aluno.

Todos os anos, desde a implantação do PIP em 2007, há reunião para reformulação do mesmo com registro do Projeto específico da EEL em instrumento próprio sugerido pela SRE³⁵.

Na EEL, de acordo com os registros nos Projetos de Intervenção Pedagógica e atas das reuniões pedagógicas, e também relato da Diretora e da Especialista de Educação Básica, o PIP é desenvolvido da seguinte forma, é feita uma prova diagnóstica no início do ano para identificação das competências e habilidades que as crianças já deveriam ter desenvolvidas de acordo com seu ano de escolaridade e ainda não desenvolveram indicando a necessidade de replanejar o trabalho dentro

³⁵ Anexo VIII na página 119.

da sala de aula. Para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem, além do trabalho em sala de aula, há um cronograma de atendimento individualizado com os profissionais que estão fora da regência. Todo esse procedimento é registrado em instrumento próprio.

Nesse instrumento constam as seguintes informações: identificação da escola com alguns dados como número de alunos e turmas, nome dos alunos com oito anos ou mais que ainda não leem, diagnóstico constando quais as competências e habilidades precisam ser trabalhadas, horário e responsável pelo atendimento ao aluno. A Especialista de Educação Básica acompanha sistematicamente o trabalho com as professoras, com reuniões, conversas e visitas às salas de aula e ainda, selecionando e disponibilizando material e atividades para serem trabalhados com os alunos. No entanto, foi observado que esse atendimento individualizado é priorizado aos alunos do terceiro ano, ou seja, clientela avaliada no PROALFA.

Em relação ao monitoramento do PIP realizado pela equipe de SRE/SEE, os dez professores entrevistados, a Especialista de Educação Básica e a Diretora da EEL o consideram importante, pois auxilia na condução das atividades, fornecendo material didático e de apoio pedagógico, bem como, avaliam junto com a equipe da escola os pontos que necessitam de ajustes para a melhoria do programa.

Em entrevista realizada na SRE, a Analista Educacional³⁶ (2011) da SRE que monitorou mensalmente o trabalho do PIP na EEL nos anos 2009 a 2010 afirma que “houve um envolvimento de todos os profissionais da escola na elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica e na sua implementação”. Ainda segundo a Analista Educacional, é necessário intensificar o trabalho com as matrizes curriculares dos anos iniciais, alguns professores ainda não sabem trabalhar de acordo com as competências e habilidades comprometendo o trabalho ensino aprendizagem. Disse que na EEL a Diretora sempre acompanha o monitoramento e coordena o trabalho do PIP juntamente com a Especialista de Educação Básica, indicando essa ação como um diferencial positivo para o PIP, ela disse que “a diretora incentiva a equipe e cobra os resultados”.

Os professores entrevistados e a Especialista de Educação Básica atribuem os bons resultados alcançados pelos alunos e pela escola no PROALFA, ao

³⁶Entrevista com a Analista Educacional, que é Pedagoga. A entrevista foi feita na SRE Nova Era. Data: 29/10/2011.

desenvolvimento do PIP priorizado pela gestão escolar, ao compromisso e empenho dos envolvidos no programa, à parceria estabelecida com as famílias em reuniões e aos momentos de estudo e discussões que acontecem nas reuniões de Módulo II.

Foi possível observar que a Diretora visita as salas de aula, reconhece os alunos pelos nomes, conversa com os professores e tem muita preocupação em garantir um ambiente organizado e com muita disciplina. Foi possível observar também que há proximidade e bom relacionamento da Diretora com a Especialista de Educação Básica e desta com os professores. Os professores reconhecem o trabalho que é desenvolvido pela Especialista de Educação Básica e pela Diretora da EEL na condução do PIP na escola.

Um ponto importante observado nas visitas e confirmado, por meio das respostas dos entrevistados e dos documentos analisados, é que as normas institucionais do programa estão sendo cumpridas, como elaboração e execução do Plano de Intervenção Pedagógica da EEL, bem como os planos individuais dos alunos, como também o uso dos materiais institucionais do PIP, a saber, guias, matrizes de ensino e instrumentos/formulários. Outro ponto também observado é a ênfase do trabalho da Diretora na dimensão de gestão pedagógica, proposta no Plano de Ação da equipe gestora e demonstrada no seu conhecimento de todo o trabalho que é desenvolvido no PIP.

De acordo com a Diretora da EEL, em entrevista, o PIP veio para sistematizar e embasar as atividades de intervenção com os alunos. Nenhum aluno pode ficar para trás, todos têm o direito de aprender. Para que isso ocorra, ela acompanha e avalia as atividades de intervenção com os alunos, visitando com frequência as salas e participando das reuniões pedagógicas como também, planejando o trabalho pedagógico junto com a Especialista de Educação Básica da EEL.

No PIP elaborado pela escola em julho de 2007, bem como nos atualizados nos anos seguintes, foi previsto o aproveitamento de profissionais que estão fora da regência para realizar a intervenção com os alunos que apresentavam baixo desempenho, com definição de cronograma e de atividades a serem desenvolvidas, reforçando o trabalho realizado em sala de aula, sendo estes profissionais, o Professor do Ensino do Uso da Biblioteca, que tem como exercício auxiliar os alunos no uso do espaço da Biblioteca, bem como motivá-los para o gosto pela leitura, e o Professor Eventual, que nas casualidades assume a regência de turmas.

Uma preocupação apresentada pela Especialista de Educação Básica da EEL e pela Diretora da EEL, em entrevista, refere-se à necessidade de manter os bons resultados alcançados, bem como tentar melhorar o resultado da escola no PROALFA. E entendem que é preciso rever as práticas escolares para alcançar esta proposição que sugere a reflexão das ações que levam à mudança na prática da sala de aula de forma sistemática.

Quanto à participação dos pais na construção do instrumento PIP, somente ocorreu no momento de implementação do programa que ocorreu em 2007. De acordo com os registros nas atas de reuniões, a participação se dá para conhecimento da proposta e apoio no acompanhamento dos estudos em casa, como nos deveres escolares.

(III) Processo de seleção do gestor escolar

A Diretora da EEL está em seu terceiro período frente à gestão desta escola. Quando iniciou na direção, em 2004, foi por indicação da Superintendente da SRE de Nova Era, quando houve um período de resistência à sua indicação por parte dos servidores da escola, pois havia um movimento para a permanência de outra servidora que não preenchia um dos requisitos da legislação, ou seja, ter Licenciatura Plena. Foi possível testemunhar este momento enquanto Inspectora Escolar desta Escola.

No entanto, após três anos no cargo, em 2007 foi indicada por toda a comunidade escolar a permanecer como Diretora, sendo novamente indicada, em julho do ano em curso, momento em que foi nomeada pelo governador do Estado para o cargo de Diretor após participar de um processo de certificação ocupacional (prova escrita) e de indicação através de voto secreto pela comunidade escolar.

A Diretora da EEL afirma que, ter participado do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), realizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) no início de sua gestão em 2004, foi importante, pois ampliou o seu conhecimento teórico, fortalecendo sua prática principalmente no que diz respeito à gestão participativa, na medida em que realizava as atividades do curso no cotidiano escolar, deparava a todo o tempo com a teoria versus prática.

Esta afirmação vai ao encontro do objetivo geral do Progestão³⁷ que é formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, com foco no sucesso dos alunos das escolas públicas do ensino fundamental e médio.

Foi possível constatar que há empenho pessoal da Diretora em participar de outros cursos além dos promovidos pela SEE. Ela apresentou vários certificados de participação em cursos e seminários, sendo o último, Mediação de Conflitos, realizado em Belo Horizonte, pela Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

(IV) Participação dos atores na gestão/clima escolar

Foi possível perceber, por meio da metodologia utilizada, que há uma gestão participativa na EEL, que articula a integração da equipe possibilitando um clima³⁸ de harmonia no ambiente escolar.

Os profissionais da EEL manifestaram satisfação e envolvimento no desenvolvimento de suas atribuições, colaboram e sentem-se co-responsáveis com a SRE/SEE para o alcance dos resultados escolares, bem como indicam o diretor escolar como coordenador e facilitador das atividades do PIP que levaram aos bons resultados nas avaliações, apontando ênfase na dimensão de gestão escolar que Lück (2006) nomeia de “gestão pedagógica”, termo que será melhor abordada no próximo capítulo. Essas atitudes e comportamentos apontados foram evidenciados por meio de entrevistas e relatos dos profissionais da escola e de observações nos momentos das visitas.

Considera-se, então, que os esforços de toda a equipe levaram aos resultados expressados neste trabalho e retrataram a realidade da escola apontada nos indicadores do SIMAVE/PROALFA/2010. Considera-se ainda que as ações gestoras na coordenação da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica, desenvolvido pela equipe escolar, desencadearam mudanças na rotina escolar evidenciadas na sala de aula e nos resultados das avaliações externas.

³⁷ Guia Didático do Programa. Disponível em <http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>. Acessado em 15/02/2012.

³⁸ Observo que clima escolar é um atributo difícil de medir, mas todos os atores envolvidos no processo (sejam da escola ou dos órgãos que monitoram o PIP nas escolas) sabem o que é.

É importante ressaltar que o gestor enquanto coordenador do processo definiu em reuniões³⁹, de forma democrática, os papéis que cada um assumiu no PIP.

A participação dos pais e da comunidade escolar na rotina escolar é bem significativa, há uma boa participação nas reuniões realizadas na escola, chegando a 70% de presença nas turmas dos anos iniciais do Ensino Fundamental, de acordo com listas de presenças e atas das reuniões. Os pais também se envolvem nos projetos realizados pela escola, como o Festival de Dança, assumindo atribuições na realização do mesmo.

(V) Planejamento das atividades escolares na EEL

Há um planejamento das atividades escolares evidenciado na análise documental, nas falas dos entrevistados e nas observações do cotidiano escolar. Há uma distribuição de tarefas bem definidas, de forma que cada um cumpre com seu papel. A equipe gestora tem seu plano de ação que é renovado e atualizado sempre que necessário. O serviço pedagógico e professores também têm seus planejamentos.

(VI) Processo de formação dos professores na EEL

São realizadas reuniões pedagógicas todas as quartas-feiras na referida Escola, com a presença de todos os professores e especialistas e sob a coordenação da Diretora. De acordo com a Analista Educacional da SRE que acompanhou as atividades do PIP dessa escola, são momentos de estudo, reflexão e planejamento e replanejamento das ações, contribuindo para a melhoria dos resultados.

Foi possível observar que a Diretora preza pelo cumprimento dessas reuniões, exigindo a presença de todos, acompanhando com a Especialista de Educação Básica o planejamento da pauta. A diretora participa das reuniões ajudando a Especialista de Educação Básica na condução das mesmas.

³⁹ Fonte: Atas de reuniões com os profissionais, o Projeto de Intervenção Pedagógica da Escola e instrumentos do Guia de Implantação do PIP registrados no decorrer dos anos 2009 e 2010.

1.2.2 – Conhecendo a Escola Estadual Oeste (EEO)

Localização e caracterização da escola

A EEO está localizada em um município que conta com aproximadamente 74.141 habitantes de acordo com estimativa do IBGE de 2011, tendo o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,807⁴⁰, considerado elevado se comparado ao país, e localizado a leste da capital do estado, distando desta cerca de 110 km.

A escola está situada em um bairro de periferia, porém, com infraestrutura satisfatória. A sua localização favorece a locomoção dos alunos de bairros circunvizinhos que dispõem de transporte escolar. Funciona em três turnos, manhã, tarde e noite, atendendo alunos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, alunos do Ensino Médio e alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA) do nível de Ensino Médio.

Apresenta-se a seguir o quadro 4 com os dados da EEO referente ao número de turmas, de alunos e de professores.

Quadro 4 – Número de turmas, alunos e professores da EEO

Anos Iniciais do Ensino Fundamental 1º ao 5º Anos			Anos Finais do Ensino Fundamental 6º ao 9º Anos		
Turmas	Alunos	Professores	Turmas	Alunos	Professores
11	307	13 ⁴¹	8	305	*11 ⁴²
Ensino Médio			EJA – Ensino Médio		
Turmas	Alunos	Professores	Turmas	Alunos	Professores
10	378	13	8	235	10

⁴⁰ Fonte do dado disponível em

http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH_Municipios_Brasil_2000.aspx. Acessado em 05/02/2012.

⁴¹ Contando com um professor eventual e um Professor do Ensino do Uso da Biblioteca

^{42*} Sendo um professor para cada disciplina da Matriz Curricular nos anos finais do Ensino Fundamental, no ensino Médio e na EJA.

Fonte: Quadro de Turmas e Alunos da EEO/SRE/Nova Era (2009 e 2010)

A EEO faz parte do Programa Escola Viva Comunidade Ativa⁴³ e desenvolve o projeto institucional, Abrindo Espaços⁴⁴, o que colabora para uma aproximação com a comunidade do seu entorno, desenvolve, também, projetos de iniciativa própria, sendo, Literatura e Arte e Aula Passeio⁴⁵. Esses projetos contam com o envolvimento de toda comunidade escolar.

A escola passou por reforma em sua rede física em 2004, mas há ainda necessidade de ampliação dos espaços escolares, evidenciada no Questionário de Diagnóstico Técnico da Escola realizado pela SRE/Nova Era, em outubro de 2011 e também ressaltada pela Diretora da EEO (2012) quando entrevistada. A escola conta com onze salas de aula, com uma sala onde funciona o Laboratório de Informática, uma Biblioteca Escolar e um laboratório de Ciências, espaços utilizados com frequência pelos alunos e professores. Conta, também, com uma cozinha, uma dispensa, um refeitório, uma sala para o serviço de coordenação pedagógica, uma sala de professores, uma diretoria, um pátio coberto, uma secretaria, banheiros para alunos e funcionários, uma quadra coberta que necessita de reforma.

Ainda sobre a rede física é importante destacar que ao chegar à escola percebe-se a organização e limpeza dos espaços, expressando um zelo com a escola, com os materiais e com as pessoas que ali convivem. Mesmo a escola precisando de reforma o ambiente é agradável e muito organizado, o que é percebido já na entrada da escola, onde tem um jardim florido e bem cuidado por profissionais da escola, mas também por pessoas da comunidade, o que foi possível presenciar nos dias de visita à escola em 16/02/2012 e 09/05/2012.

Um ponto que foi possível inferir através da entrevista realizada com a Diretora da EEO é a sua preocupação em manter uma organização dos espaços

⁴³Programa estruturador do Governo de Minas Gerais, destinado às comunidades escolares localizadas em áreas com índices expressivos de vulnerabilidade social, por meio da realização de atividades viabilizadoras da ampliação da cidadania.

⁴⁴O Programa Abrindo Espaços consiste na abertura das escolas públicas nos fins de semana, com oferta de atividades de esporte, lazer, cultura, inclusão digital e preparação inicial para o mundo do trabalho.

⁴⁵Uma técnica da pedagogia de Freinet. Com a aula passeio Freinet tinha como objetivo, possibilitar que seus alunos conhecessem a vida fora da sala de aula. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/pedagogia-de-freinet/28043/#ixzz1z8C3jYdj>. Acessado em 27/06/2012.

físicos, dos materiais pedagógicos, como também manter em funcionamento o laboratório de informática, a biblioteca e o laboratório de Ciências e todos os equipamentos de multimídia, para que profissionais e alunos numa estrutura bem organizada e com os recursos disponíveis realizem bem o trabalho de ensino e aprendizagem, seja em sala de aula ou em outro ambiente.

Vale ressaltar que a Diretora da EEO já encaminhou ao órgão competente planilha solicitando reforma e ampliação da rede física. No ano de 2004, época em que a Diretora iniciou na direção da EEO, a escola contava com 565 (quinhentos e sessenta e cinco) alunos. Atualmente atende 1225 (hum mil e duzentos e vinte cinco) alunos.

Desta forma, verificou-se, em conversa com a Diretora da EEO e com o Especialista de Educação Básica da EEO, que trabalha nessa escola desde o ano 2000, que o foco inicial do trabalho da Diretora, ao assumir a direção em 2004, foi resgatar a credibilidade da comunidade do entorno da escola e dos profissionais em relação ao trabalho desenvolvido pela escola.

A Diretora da EEO (2012) afirma que “não foi fácil, mas aos poucos os alunos matriculados em escolas de outros bairros retornaram à EEO”, e disse também que, hoje, recebe alunos de outros bairros. A todo o tempo da entrevista, a Diretora da EEO ressalta a importância do trabalho em equipe e que os resultados alcançados foram possíveis com o empenho e comprometimento dos profissionais da escola.

(I) Os Resultados da EEO nas Avaliações do PROALFA/SIMAVE e no IDEB

Quanto aos resultados do IDEB, a escola pesquisada superou em 2009 a meta projetada, com elevação do indicador. Em 2007, a meta projetada era de 5.2, e o índice observado foi de 4.9, no ano de 2009, a meta era de 5.5, o índice observado foi de 7.0, ou seja, alcançando a meta projetada para 2021. Pode-se inferir desses resultados que os alunos estão frequentando a sala de aula, estão aprendendo e estão sendo aprovados. Segue a apresentação dos dados no quadro 5.

Quadro 5 - Evolução do IDEB⁴⁶ da EEO (5º Ano de Escolaridade)

Meta projetada 2007	IDEB Observado 2007	Meta projetada 2009	IDEB Observado 2009	Meta projetada 2011	Meta projetada 2013	Meta projetada 2015
5.2	4.9	5.5	7.0	5.9	6.1	6.4

Fonte: Inep, 2009

Em relação aos dados do PROALFA, percebe-se uma melhora significativa nos resultados da Escola. Desde o ano 2007, 100% dos alunos, ou seja, aproximadamente oitenta e quatro alunos do 3º ano do Ciclo de Alfabetização, alcançaram o padrão recomendável de desempenho, o que sinaliza que todos os alunos desenvolveram as competências e as habilidades mínimas exigidas para esta fase do Ensino Fundamental.

De acordo com a Diretora e com o Especialista de Educação Básica⁴⁷ da EEO, em momento de entrevista, os professores têm oportunidade de conhecer, estudar e apropriar-se dos resultados do PROALFA, por meio de reuniões de Módulo II⁴⁸. As reuniões de Módulo II são momentos para estudo e discussão sobre a prática pedagógica da escola, bem como momento de planejamento e replanejamento das atividades realizadas no PIP.

No entanto, a escola encontra dois desafios na implementação do PIP como estratégia de recuperação do aluno, com vistas ao alcance das metas do PROALFA. De acordo com o Especialista de Educação Básica da EEO em entrevista:

⁴⁶Disponível em <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=659248>. Acessado em 16/02/2012.

⁴⁷Entrevista com a Especialista de Educação Básica da Escola pesquisada. Local: EEO. Data: 16/02/2012 e Entrevista realizada com a Diretora da Escola pesquisada. Local: EEO. Data: 16/02/2012.

⁴⁸De acordo como Estatuto do pessoal do magistério público de Minas Gerais, Lei nº 7109/77, a carga horária destinada ao Módulo II refere-se a atividades de planejamento na escola, sendo duas horas semanais. Disponível em http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B33468200-CFE5-4E14-8E29-CE5AA0CEDE40%7D_lei%20estatuto%20magisterio.pdf Acessado em 09/12/2011.

O primeiro desafio diz respeito à formação do grupo de alunos que precisam da intervenção. Ter um parâmetro com identificação da real necessidade do aluno. E o segundo desafio é capacitar e formar o professor que vai trabalhar com a intervenção com o aluno. (Especialista de Educação Básica da EEO, 2012)

Com o propósito de situar a evolução dos resultados da EEO, no que se refere aos indicadores do PROALFA/MG, segue a apresentação no quadro 6.

Quadro 6 - Resultados da Proficiência e Nível dos Padrões de Desempenho em 2009 e 2010 – PROALFA⁴⁹ – EEO

Nº DE ALUNOS	Nº DE TURMAS	RESULTADO 2009 PROFICIÊNCIA PROALFA (Desvio Padrão)	RESULTADO 2010 PROFICIÊNCIA PROALFA (Desvio Padrão)	FREQUÊNCIA (participação)		RESULTADOS 2009 - PADRÕES DE DESEMPENHO			RESULTADOS 2010 - PADRÕES DE DESEMPENHO		
				2009 %	2010 %	Baixo Desempenho -BD %	Intermediário %	Recomendável %	Baixo Desempenho -BD %	Intermediário %	Recomendável %
307	11	689,63 (43,6%)	675,69 (44,3%)	93,0	96,6	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0

Fonte: SIMAVE/SEE

Os dados em análise apresentam ótimos resultados, pois nos dois anos de referência, 2009 e 2010, todos os alunos ficaram no padrão de desempenho recomendável e a proficiência da EEO ficou acima de 500%, o que sinaliza para um resultado positivo. Porém, há algumas nuances que precisam ser consideradas.

⁴⁹ Disponível em <http://www.simave.caeduff.net/simave/proalfa/home.faces>. Acessado em 15/02/2012.

Mesmo apresentando, no ano de 2010, 100% dos alunos no padrão recomendável, observa-se que houve um ligeiro decréscimo na proficiência e um aumento no percentual do desvio padrão.

Desse ligeiro decréscimo pode-se inferir que a EEO, que apresenta altos índices nos resultados, tem como desafio constante mantê-los e, até mesmo, superá-los. De acordo com a Diretora da EEO, com a professora 1, com a professora 2 e com a professora 4 da mesma escola, em momento de entrevista, um desafio constante é manter o padrão de desempenho já conquistado. Para isso, percebe-se, como já observado na EEL, certa prioridade à turma do 3º ano, por parte da escola. As professoras mencionadas informaram que intensificam as atividades em sala de aula no intuito de prepará-los para a avaliação externa. Isso também foi observado no monitoramento feito pela SRE e SEE, por meio dos registros nos termos de visitas arquivados na SRE, que há uma ênfase no monitoramento das turmas dos 3º anos.

(II) O Programa de Intervenção pedagógica (PIP) na Escola Oeste

Em 04 de julho de 2007, a Diretora da EEO⁵⁰, após participar de reunião na SRE, como a Diretora da EEL, também realizou encontro com todos os profissionais, na instituição, quando foi discutido e analisado o Boletim Pedagógico com os resultados da escola e dos alunos e apresentadas proposições de atividades. No dia 07 de julho de 2007 as propostas elaboradas foram apresentadas aos pais e alunos, também em momento de reunião.

De acordo com a Diretora da EEO (2012) o PIP veio para sistematizar e respaldar o trabalho pedagógico da escola, dessa forma, ela afirma que “uma de suas funções é fazê-lo acontecer”. Para que isso ocorra, ela acompanha e avalia as atividades de intervenção com os alunos, visitando com frequência as salas e participando das reuniões pedagógicas e planejando o trabalho junto com o especialista. A Diretora da EEO considera o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI)⁵¹ realizado nas escolas estaduais de Minas Gerais, um elemento

⁵⁰ Registro em livro de atas das reuniões promovidas pela Direção da EEO.

⁵¹ A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) foi instituída no estado de Minas Gerais para os cargos públicos e funções públicas pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003 para permitir

importante para a melhoria dos resultados, pois com o Plano de Gestão Individual de Desempenho (PGDI) é possível uma reflexão sobre a prática dos profissionais na escola no sentido de melhorar os resultados individuais em prol dos resultados dos alunos e da escola.

O PIP teve sua versão inicial em 2007 e vem sendo aperfeiçoado a cada ano de acordo com as experiências acumuladas e necessidades da demanda. Segundo o Especialista de Educação Básica da EEO (2012), o PIP nesta escola é estruturado em quatro momentos: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, ou seja, identifica as necessidades dos estudantes, planeja quais as atividades e horário para o atendimento diferenciado e define qual profissional ficará responsável por realizar a intervenção, que pode ser um professor que está fora da regência, a saber, o professor eventual, o Professor do Ensino do Uso da Biblioteca, ou o próprio professor regente da turma em que o aluno está inserido. É feita uma ficha para cada aluno que necessita da intervenção (estão arquivadas na escola), na qual constam as competências e habilidades que ainda não foram desenvolvidas e as atividades que devem ser trabalhadas com ele para que avance na aprendizagem. A intervenção acontece e há acompanhamento da evolução do aluno pelo serviço pedagógico no sentido de redirecionar o trabalho caso seja necessário. E por fim, avaliam-se os resultados da intervenção com vistas ao replanejamento. Todo esse desenvolvimento do PIP na EEO foi observado nas visitas às salas de aula e na entrevista com as professoras desta escola.

As professoras entrevistadas na EEO (2012) confirmam o trabalho descrito pelo Especialista de Educação Básica e acrescentam que as reuniões de Módulo II são importantes para o trabalho com o PIP e também o material pedagógico disponibilizado pela SEE.

O Especialista de Educação Básica da EEO afirma, em entrevista, “que o crescimento de todos os alunos é significativo”. Ainda, segundo o Especialista de Educação Básica da EEO:

aferir anualmente o desempenho do servidor no exercício do cargo ocupado ou função exercida possibilitando o seu crescimento e desenvolvimento e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade do serviço prestado. Disponível em http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/arq_geral/leicomplementar_71.html. Acessado em 10/06/2012.

(...) há na EEO uma gestão escolar que procura compreender os limites e as possibilidades da escola e, assim, investe nas possibilidades. Confia no trabalho das pessoas que trabalham na escola e tem uma perspectiva, um sonho, melhorar os resultados da EEO, com vistas a ampliar os horizontes da comunidade atendida na instituição. (Entrevista em 16/02/2012)

A professora 3 da EEO (2012) afirma que a Diretora, juntamente com o serviço pedagógico da EEO, “propõe um trabalho integrado dos professores e acompanha com seriedade o desenvolvimento do trabalho de cada professor, visitando as salas de aula e participando das reuniões de Módulo II.” A professora 5 da EEO, disse que a Diretora busca integração de toda equipe para o bem estar do aluno.”

É possível observar que a Diretora é reconhecida por todos como coordenadora, facilitadora e mobilizadora do PIP na escola.

Em relação ao monitoramento do PIP realizado pela equipe de SRE/SEE, os profissionais da EEO apresentaram, por meio das entrevistas, a mesma consideração feita pelos profissionais da EEL, a saber, consideram importante, pois auxiliam na condução das atividades, fornecendo material didático e de apoio, bem como, avaliam junto com a equipe da escola os pontos que necessitam de ajustes para a melhoria do programa.

Em entrevista realizada na SRE, a Analista Educacional⁵², que monitorou o trabalho do PIP na EEO nos anos 2009 a 2010, afirmou “que há um ótimo acompanhamento pedagógico na escola”, com um monitoramento sistemático das atividades realizadas com os alunos e um trabalho de capacitação continuada dos profissionais nos momentos de Módulo II”. Estas ações, segundo a Analista, corroboram para os bons resultados nas avaliações externas.

(III) Processo de seleção do gestor escolar

⁵² Entrevista com a Analista Educacional. Local SRE Nova Era. Data: 29/10/2011.

A Diretora da EEO foi nomeada para o cargo de Diretor após participar de um processo de certificação ocupacional (prova escrita) e de indicação através de voto secreto pela comunidade escolar, sendo o seu terceiro período frente à gestão desta escola. Seu primeiro período na direção, aconteceu em 2004, por indicação da Superintendente da SRE de Nova Era, como também ocorreu na EEL.

A escola encontrava-se em situação difícil com comprometimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, apresentando irregularidades na administração, culminando na exoneração da Diretora anterior. Em pouco tempo a escola teve uma expressiva melhora. Em 2007 foi indicada por toda a comunidade escolar a permanecer como Diretora. Sendo novamente indicada, em julho do ano 2011, após participar do processo de prova/certificação e consulta da comunidade escolar por meio de voto.

A diretora da EEO também participou do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), realizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), como cursista no início de sua gestão em 2004, e depois, devido aos bons resultados no programa de capacitação e aos resultados como gestora da EEO, atuou como tutora desse programa. A Diretora da EEO (2012) considera que essa experiência como cursista e também como tutora do Progestão, fortaleceu sua prática e ampliou seus conhecimentos.

(IV) Participação dos atores na gestão/clima escolar

Nessa escola, também foi possível perceber, por meio da metodologia utilizada, que há uma gestão participativa, que articula a integração da equipe possibilitando um clima de harmonia no ambiente escolar.

Os professores entrevistados são unânimes em afirmar que gostam de trabalhar na EEO devido à existência de um trabalho coletivo organizado e responsável por parte dos profissionais sob a liderança da gestora. Consideram que as suas ideias e sugestões são sempre bem aceitas e se sentem parte da história da instituição.

A Diretora da EEO (2012) afirma que considera todos os profissionais como “coautores das ações gestoras e principalmente pelas ações de intervenção pedagógicas, pois são elas que transformam os resultados em bons resultados.” Disse que “valoriza os profissionais e está atenta às suas expectativas, pois se eles brilham conseqüentemente os alunos brilham”. Disse ainda, que a Intervenção Pedagógica, desenvolvido pela equipe escolar, desencadeou mudanças na rotina escolar evidenciadas na sala de aula e nos resultados das avaliações externas.

De acordo com o Especialista de Educação Básica da EEO entrevistado, a postura básica presente no cotidiano escolar é “de quem tem algo a ensinar e ao mesmo tempo, tem muito para aprender”.

Nas visitas à Escola Oeste, foi possível observar que há um bom clima de trabalho. Como exemplo o momento em que os pais chegam para buscar os filhos. O momento é organizado de forma que eles entram na escola e buscam os alunos na porta da sala e são bem recebidos pelos professores.

É importante também ressaltar que o gestor enquanto coordenador do processo definiu em reuniões⁵³, de forma democrática, os papéis que cada um assumiu no PIP.

Com relação à participação dos pais, de acordo com a gestora e o especialista de educação, a escola tem procurado estreitar os laços com a comunidade escolar e prioritariamente com os pais. Segundo o especialista, há uma tentativa de “desobstrução dos canais de comunicação”, que acontece em duas frentes, a primeira com realização de reuniões periódicas, e a segunda, que tem sido priorizada, é “uma relação face a face”, chama o pai individualmente para uma conversa, aponta as qualidades do filho e também a questão que necessita ser trabalhada em parceria. A escola, quando necessário, orienta os pais, o que a diretora chama de “conscientização das famílias”, dividindo as responsabilidades. “O trabalho de envolvimento da comunidade é facilitado pelo Projeto Abrindo Espaços, do qual a escola participa desde 2009”, ressalta a Diretora da EEO (2012), em momento de entrevista. Os professores entrevistados afirmam a parceria estabelecida com os pais, e que há uma participação efetiva dos mesmos nas reuniões e nos eventos realizados na escola, confraternizações e projetos.

⁵³ Fonte: Atas de reuniões com os profissionais, o Plano de Intervenção Pedagógica da Escola e instrumentos do Guia de Implantação do PIP.

O Programa Escola Viva Comunidade Ativa e o Projeto Abrindo Espaços possibilitam a abertura da EEO nos finais de semana, estreitando os laços com a comunidade do entorno da escola que passou a valorizar e a preservar os espaços da escola.

Com base nas listas de presença e atas das reuniões e eventos foi possível perceber que há a participação de aproximadamente 70% dos pais.

Foi possível entrevistar duas mães de alunos da EEO (2012). Ao serem questionadas em relação à matrícula dos alunos na EEO, as duas afirmaram que escolheram a escola pelos seus bons resultados e pelo trabalho humano e sério da Diretora. Em relação ao PIP, elas afirmaram que “conhecem e sabem que é para recuperar os alunos e melhorar a aprendizagem”.

(V) Planejamento das atividades escolares na EEO

Há um planejamento das atividades escolares, evidenciado na análise documental, nas falas dos entrevistados e nas observações do cotidiano escolar, com uma distribuição bem definida de tarefas, de forma que cada um cumpra com seu papel. O gestor tem seu plano de ação que é renovado e atualizado sempre que necessário.

O serviço pedagógico e professores também têm seus planejamentos. Todos os planejamentos são acompanhados sistematicamente pelo serviço pedagógico, no início do ano e sempre que se faz necessário. As normas de funcionamento da instituição previstas no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no Regimento da Escola (RE) são conhecidas por todos em reunião no início do ano escolar, ou no momento em que um profissional ingressa na escola. Isso colabora, segundo a Diretora e professores 4, 5 e 6, para o bom funcionamento da escola.

(VI) Processo de formação dos professores da EEO

As reuniões na EEO são diárias. São realizadas por turmas, por conteúdos e por grupos. Nos anos iniciais do Ensino Fundamental acontece da seguinte forma: após o término das aulas, o especialista de educação reúne em cada dia da semana com professores de um determinado ano de escolaridade, na segunda-feira reúne

com os professores do 1º ano, na terça-feira com os do 2º ano, na quarta-feira com os do 3º ano, sendo que na quinta-feira reúne com professores do 4º e 5º anos. Na sexta-feira reúne com todos. São duas modalidades de reunião, uma é chamada laboratório pedagógico (durante a semana) e a outra são momentos de reflexão (por grupo, na sexta-feira) com estudo de textos e artigos. Há parceria com uma faculdade da região que auxilia neste processo, pois o Especialista de Educação Básica da EEO é professor da faculdade e dessa forma, viabilizou a parceria, com realização de capacitações e fornecimento de materiais para estudo.

As professoras 3,4 e 5 da EEO, em momento da entrevista, apresentaram os cadernos de Módulo II, cada professor tem o seu, onde registram as discussões, estudos e atividades selecionadas para o trabalho em sala de aula.

Todas as professoras da EEO entrevistadas afirmaram que as reuniões de estudo promovidas pela escola ajudam na condução do PIP e ajudam a alcançar os resultados nas avaliações externas.

De acordo com a observação do cotidiano escolar, as Diretoras da EEL e da EEO têm presença constante na escola e acompanham o início e fim dos turnos. Porém, é necessário registrar que esse procedimento não caracteriza centralização dos serviços e sim um zelo e compromisso com o bom funcionamento da instituição.

1.3 – Análise Inicial dos Dados Levantados na Pesquisa de Campo

De acordo com as informações coletadas por meio da metodologia já apresentada, a saber, entrevistas semiestruturadas com os atores escolares, análise documental e observação do cotidiano escolar das escolas EEL e EEO, foi possível inferir algumas ações de gestão escolar em relação à implementação do PIP, ou seja, desenvolvimento do programa, presentes nos dois contextos escolares, que serão condensadas no quadro 7 para posterior análise no próximo capítulo deste trabalho, o capítulo 2. Mesmo imbuídas de peculiaridades de cada escola, as ações se confirmam nas duas realidades pesquisadas.

Quadro 7 – Variáveis observadas na implantação do PIP nas EEL e EEO

Variáveis Observadas	EEL	EEO	Considerações
(I) Bons resultados nas Avaliações do PROALFA/SI MAVe e IDEB	- 100% dos alunos no padrão de desempenho recomendável no PROALFA/2010. Melhora significativa em relação à meta da própria escola IDEB/2009 de 6.3.	- 100% dos alunos no padrão de desempenho recomendável no PROALFA/2010. Vem mantendo esse resultado desde 2007. IDEB/2009 de 7.0.	- Desenvolvem ações focadas nos bons resultados e com ênfase na gestão pedagógica, registradas no Projeto do PIP da escola e no Plano de Ação da Equipe Gestora.
(II) Desenvolvimento do Programa de Intervenção pedagógica – PIP	- Os atores envolvidos no programa afirmam conhecê-lo e falam com segurança sobre as estratégias e referenciais do mesmo; - o material pedagógico do programa é conhecido e utilizado pelos professores. - há o monitoramento e avaliação das ações do PIP nos três níveis: escola, SRE e SEE.	-Idem	- As normas institucionais do Programa de Intervenção Pedagógica estão sendo cumpridas, com utilização do material pedagógico disponibilizado pela SEE; - há monitoramento e avaliação sistemática do PIP.
(III) Processo de seleção do gestor escolar	- Prova escrita e indicação da comunidade escolar.	- Idem	- Processo democrático, porém as gestoras inicialmente foram indicadas para o cargo. Acredita-se que por possuírem características de liderança. O que foi confirmado e validado pela comunidade escolar que as reconduziu ao cargo em processo de indicação; - competência técnica aliada a um perfil de liderança de gestor que incentiva, valoriza e cobra resultados dos profissionais.
(IV) Participação dos atores na gestão escolar/clima escolar	- A gestora escolar é reconhecida por todos, profissionais, pais, alunos e analistas da SRE, como coordenadora,	- Idem para todos os itens; - a gestora considera os colegas de trabalho como	- “São os atores no interior de um sistema que fazem da organização o que ela é.” Luc Brunet (2011, p.125); - os gestores motivam e

	<p>facilitadora e mobilizadora do PIP na escola;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiente de trabalho organizado; - bom relacionamento entre os atores; - reconhece a Avaliação de Desempenho como uma aliada para melhoria dos resultados da escola. 	<p>colaboradores, para isso é necessário conhecê-los, saber ouvi-los, valorizá-los e cobrar o trabalho de cada um.</p>	<p>incentivam a participação dos atores a todo o momento na escola;</p> <ul style="list-style-type: none"> - há cumprimento das normas institucionais de funcionamento e organização da escola aliada ao reconhecimento da importância da atuação de cada ator. Os entrevistados afirmam que gostam de trabalhar nas escolas e reconhecem um ambiente organizado onde as normas são cumpridas por todos.
(V) Planejamento das atividades escolares	<ul style="list-style-type: none"> - Há uma distribuição bem definida de tarefas; - professores, especialista e diretor possuem planejamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Há uma distribuição bem definida de tarefas; - professores, especialista e diretor possuem planejamentos; - há um acompanhamento do planejamento dos professores pelo especialista de educação. 	<p>-De acordo com Lück (2009), “planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente.”</p>
(VI) Processo de formação dos professores na escola	<ul style="list-style-type: none"> - A reunião de Módulo II (planejamento, estudo) acontece toda semana, momento único com todos os professores dos anos iniciais do EF; - a Diretora participa das reuniões, desde sua organização; - a Diretora investe em sua capacitação pessoal; - há professores que têm dificuldade em trabalhar com as matrizes curriculares; 	<ul style="list-style-type: none"> - A reunião de Módulo II (planejamento, estudo e discussão das questões relativas à aprendizagem dos alunos) acontece toda semana, em dois momentos, professores de cada ano de escolaridade com o EEB (estudo e análise específica das questões de aprendizagem daquele ano específico) e nas 6ª – feiras, todos 	<ul style="list-style-type: none"> - Um dos principais focos da gestão escolar está no cumprimento semanal das reuniões de Módulo II, com vistas a melhorar o trabalho de ensino aprendizagem que ocorre, privilegiadamente, nas salas de aula; - disponibilidade de recursos materiais, humanos e tecnológicos para realização da formação continuada na escola.

		os professores dos anos iniciais do EF; - representa um dos focos principais do trabalho da Diretora.	
--	--	--	--

Fonte: Pesquisa realizada nas EEL e EEO no período de 09/12/2011 a 09/05/2012.

No próximo capítulo deste trabalho a análise dos dados será ampliada consubstanciada em referencial teórico e resultados de pesquisas sobre a temática em tese. O intuito desta etapa de investigação é levantar hipóteses e produzir evidências que sustentem os resultados apontados nesta pesquisa com vistas à apresentação de um Plano de Ação Educacional no último capítulo.

2 - DIALOGANDO COM OS REFERENCIAIS TEÓRICOS E COM OS DADOS COLETADOS NA PESQUISA PARA ELUCIDAR AS EVIDÊNCIAS APONTADAS NOS CONTEXTOS ESCOLARES PESQUISADOS

O presente capítulo do Plano de Ação Educacional destina-se à mobilização e análise das evidências levantadas na descrição do caso realizada no capítulo anterior. Essa análise será consubstanciada em referencial bibliográfico, bem como em pesquisas realizadas no Brasil e em outros países que abordam a temática da gestão escolar como uma das estratégias para melhoria dos resultados escolares.

Vale retomar, neste momento, que por meio de entrevistas semiestruturadas com os atores do processo escolar, observação do cotidiano escolar e análise dos documentos referentes à implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) em duas escolas mineiras, pretendeu-se investigar as ações de gestão escolar que têm impacto positivo no desempenho escolar dos alunos na implementação dessa política pública, com vistas à apresentação de diretrizes que possam nortear uma gestão pedagógica de sucesso.

Então, frente às evidências levantadas a partir da descrição do caso no capítulo anterior, foi possível levantar algumas hipóteses que serão analisadas neste capítulo.

A primeira hipótese refere-se à mobilização e envolvimento de todos os atores escolares no desenvolvimento de uma política pública, prioritariamente, a equipe pedagógica, os professores e alunos, pois de outra forma o trabalho fica comprometido e não há uma integração e disposição do grupo para realizá-lo. Essa ação, em nível de escola parte da gestão escolar, depende basicamente das dimensões de gestão presentes no ambiente escolar. Uma gestão mais democrática, como observada nas duas escolas pesquisadas, focada nos bons resultados, propicia um ambiente favorável ao ensino e aprendizagem.

A segunda hipótese pauta-se na importância fundamental da formação continuada dos profissionais que atuam na escola, bem como na necessidade de apropriação pelos participantes das normas institucionais de um programa, no caso em questão, do PIP.

A terceira e última hipótese se refere à dimensão ou às dimensões enfatizadas pela gestão escolar. A atenção e atuação do Diretor e sua equipe nas

questões relacionadas ao ensino aprendizagem é um diferencial para os bons resultados.

É claro que muitas outras questões poderiam ser analisadas referentes à implementação do PIP nas escolas pesquisadas, como um estudo mais detalhado de implementação do programa na sala de aula provocando mudanças no planejamento das aulas com foco nas atividades que desenvolvam as competências e habilidades específicas dos anos iniciais do Ensino Fundamental. No entanto, a proposta deste PAE é priorizar a gestão escolar e seu impacto no desempenho dos alunos e, conseqüentemente, nos resultados nas avaliações externas.

Visando uma melhor organização das reflexões a serem realizadas, este capítulo está estruturado em três seções, conforme descrição a seguir.

A primeira seção refere-se à discussão de como a política pública, Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) vem se desenvolvendo na prática tendo como plano de fundo a análise de políticas públicas proposta pelo professor Eduardo Salomão Condé (2011), dando ênfase à fase de implementação, pois é a etapa em que o programa ganha vida na realidade local sendo determinante nos seus resultados. Esta seção também irá analisar como as escolas pesquisadas recebem e se apropriam do PIP e a importância do “efeito escola” fundamentado na pesquisa realizada pelo professor José Francisco Soares (2007) intitulada, “Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos no ensino fundamental”.

A segunda seção objetiva discutir a importância da integração e envolvimento dos atores escolares no desenvolvimento das atividades no ambiente escolar, abordando também os processos de formação dos professores, especialistas e diretores e a influência do clima do ambiente escolar nos resultados escolares. Para isso serão feitas algumas considerações como esses processos ocorrem nas escolas pesquisadas referendadas nos estudos realizados pelos autores Heloísa Lück e Luc Brunet.

A terceira e última seção tem como objetivo tratar do ponto central desta pesquisa: as ações de gestão escolar nas escolas analisadas frente à implementação da política estudada atreladas aos resultados escolares positivos. Nesta seção também se pretende abordar a importância do papel do gestor enquanto elemento central da gestão escolar com ênfase no pedagógico. Pretende-se apontar a dimensão ou as dimensões enfatizadas pela gestão escolar, bem como

o perfil de liderança presente nas escolas pesquisadas que se caracterizam como boas práticas.

Neste ponto as discussões serão alicerçadas nas dimensões de gestão escolar abordadas por Heloísa Lück (2009) e no trabalho de pesquisa realizado pela professora Thelma Lúcia Pinto Polon, intitulado, “Identificação dos perfis de lideranças e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro. 2009”, bem como nas importantes contribuições apresentadas pelos autores Burgos e Canegal (2011) no artigo, intitulado, Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação.

2.1 – A Análise do Programa de Intervenção Pedagógica no Contexto da Prática

Com base no modelo de avaliação de políticas públicas sugerida pelo Professor Condé (2011) será feita a análise do PIP, objeto de estudo deste trabalho. A abordagem sobre as fases da política pública, também conhecida como ciclo de políticas, é uma contribuição importante para análise de políticas públicas.

As políticas públicas representam uma forma dos governos nas esferas federal, estadual ou municipal, apresentarem uma resposta para as demandas que surgem de problemas coletivos da sociedade. Nesse sentido, é necessário ressaltar que toda “política pública é característica da esfera pública da sociedade” (CONDÉ, 2011, p. 2). Ainda segundo o autor, as políticas públicas “emanam de uma autoridade que tem legitimidade para a sua implantação ou para delegá-la a outrem”.

Uma questão importante a ser mencionada em se tratando de políticas públicas, é que política envolve relações de poder. Segundo Robert Dahl apud Condé (2011, p.2), “poder é a capacidade em influenciar alguém a fazer algo que de outra maneira este alguém não faria.” A política interfere então na formação das políticas públicas. Esse conceito de poder que se aplica às relações de política está presente no desenvolvimento de políticas públicas no ambiente escolar e interfere

nos seus resultados. O que se pretende é situar a fase de implementação do PIP nessa abordagem.

Condé (2011) apresenta de maneira clara as fases da política no seu texto intitulado “Abrindo a Caixa – elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas”. As fases das políticas públicas elencadas por Condé são as seguintes: 1 - o “problema” que se refere a qual situação problema pretende-se resolver, se é relevante para entrar na agenda governamental, 2 - as “informações sobre o problema”, nesta fase algumas questões são consideradas como, quais os elementos centrais do problema, qual o seu alcance e quais as alternativas a considerar para a solução, 3 - o “desenho” é o momento em que se manifestam as alternativas a serem utilizadas, os objetivos, as finalidades, o público alvo, o financiamento e o alcance da política, é quando se formula a decisão, 4 - o “ensaio – o *ex ante*” é o momento do teste para se saber como se manifestam as alternativas, no caso do PIP não ocorreu de forma separada em um grupo de escola, a implantação ocorreu no mesmo período em todas as escolas estaduais mineiras, 5 - “a implementação”, apontada por Condé (2011) como importante fase de uma política pública e que será detalhado a seguir, devido ser a fase do PIP priorizada neste PAE.

Por fim, a fase 6 - o “monitoramento” e a “avaliação”, o monitoramento é necessário para acompanhar a implementação, para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros, já a avaliação permite verificar se o investimento foi bem empregado, se as metas e objetivos foram alcançados com eficácia e efetividade (CONDÉ, 2011).

Com o objetivo de melhor exposição do PIP/SEE/MG, será feita a análise das fases dessa política pública, utilizando o quadro 8.

Quadro 8 - Políticas Públicas – Fases e Questões

Programa de Intervenção Pedagógica - PIP	
Fases	Questões
O problema	✓ 46% dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental estão no Baixo Desempenho nas escolas mineiras. (Resultado do PROALFA / SIMAVE – 2006)
As informações sobre o problema	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados insatisfatórios nas Avaliações Externas (Alunos no 3º ano sem o domínio das competências básicas de leitura). ✓ Práticas de sala de aula inadequadas. ✓ Metodologia e atividades aplicadas em sala de aula em desacordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental, cadernos do CEALE⁵⁴. ✓ Gestão escolar sem foco no pedagógico.
O desenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alfabetizar e letrar todas as crianças até os oito anos de idade. ✓ Elaboração de um Plano de Intervenção Pedagógica em cada escola mineira. ✓ Elaboração de Cadernos com atividades para os alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental e Guias de Boas Práticas para apoio aos professores e demais profissionais das escolas. ✓ Acompanhamento sistemático às escolas pelas equipes regional e central. ✓ Gestão escolar com foco no pedagógico.
O ensaio – o ex ante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantação do Programa em todas as Escolas da rede estadual de ensino em julho de 2007. ✓ Capacitação dos gestores das SREs e Gestores das Escolas Estaduais. ✓ Confecção de Guias para orientar o trabalho nas escolas.
A implementação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A partir de Julho de 2007 com análise dos resultados das avaliações internas e externas das escolas, das metas a serem alcançadas visando a melhoria desses resultados e proposição de ações. ✓ Reunião com os profissionais da escola, momento em que foi elaborado o Plano de Intervenção Pedagógica, com estudo do

⁵⁴Nota do quadro: Coleção elaborada por uma equipe de professores do Centro de Alfabetização, Leitura e escrita – CEALE da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG para atender a demanda da SEE/MG. A coleção é composta por seis cadernos e possibilita a operacionalização dos dois ciclos de alfabetização no Ensino Fundamental de 9 anos. O material se compõe de diretrizes e fundamentações para o desenvolvimento do trabalho dos professores alfabetizadores nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

	<ul style="list-style-type: none"> material norteador do programa. ✓ Reunião com os pais para firmar parceria na condução do trabalho de recuperação dos alunos. Os pais tomaram conhecimento do funcionamento do projeto na escola e comprometeram-se em apoiar os estudos dos filhos da melhor forma possível.
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escola – o gestor acompanhando a realização do plano acordado com os profissionais da escola e pais. ✓ SRE – visitas regulares às escolas verificando o cumprimento do plano elaborado e propondo adequações e ajustes quando necessário. ✓ SEE – visitas regulares à SRE e às escolas, análise documental, com vistas a propor alterações de melhorar o programa.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os resultados das escolas, das regionais e do estado nas avaliações externas melhoraram indicando a continuidade do programa com expansão do mesmo em 2011 para os anos finais do Ensino Fundamental ✓ Em 2011, 88,9% dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental alcançaram o Nível Recomendável de aprendizagem, ou seja, consolidaram as capacidades e habilidades previstas para esse nível de escolaridade. ✓ Ampliação do programa para os anos finais do Ensino Fundamental em 2011.

Fonte: Quadro: Texto “Abrindo a caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas” (CONDÉ, 2011), Juiz de Fora – 2011. Dados do quadro: pesquisa realizada em relatórios de acompanhamento do PIP/SRE/SEE.

Após esse entendimento das fases das políticas públicas em específico do PIP, passa-se à análise da fase de implementação do PIP nas escolas pesquisadas.

Para início da discussão é importante ressaltar que, para Condé (2011), a implementação é “o teste da realidade, o lugar da ação”, e é difícil porque “depende de muitas variáveis”, do gestor adequado ao desenho bem formulado, dos atores engajarem-se aos objetivos e metas, e também porque “é a hora de verificar o quanto a política é crível e como ela se rotiniza”. Condé (2011) ressalta que “na prática, quem “faz” a política são os implementadores”, e elenca alguns problemas de implementação que atrapalham o desenvolvimento com sucesso de uma política pública, dentre eles, “a falta pura e simples de conhecimento do programa como um todo e suas partes, e a óbvia incapacidade de monitorar, por falta de instrumentos e de capacitação”.

Um dos fatores preponderantes em se tratando de políticas públicas diz respeito à continuidade das políticas. Na política em estudo, o PIP, cabe salientar que essa continuidade vem ocorrendo, configurando-se em uma política institucionalizada no estado de Minas Gerais. O programa perpassou por dois distintos governos e neste ano, 2012, completa sete anos de implantação e implementação nas escolas mineiras, propiciando, desta forma, o seu aperfeiçoamento em nível central (SEE/MG), regional (SRE) e local (escola).

A implementação do PIP nas duas escolas pesquisadas ocorreu a partir de reuniões para conhecimento das normas e diretrizes do programa e construção do projeto específico de cada escola, como já foi detalhado no capítulo 1. É perceptível, assim, o cuidado da SEE/SRE/MG em preparar as escolas para iniciar o trabalho de alfabetizar os alunos no tempo certo.

Na Escola Estadual Leste, houve resistência por parte de alguns professores, porém, essa situação foi sendo diluída a partir do estudo e do entendimento do funcionamento do programa e das mudanças necessárias na dinâmica do processo de ensino aprendizagem. Um ponto que pode propiciar a resistência dos professores em relação à diferentes formas de intervenção no processo de ensino e aprendizagem está relacionado ao desconhecimento por parte de alguns deles dos processos de aprendizagem do aluno e também do desconhecimento da influência das relações sociais no processo de ensino e aprendizagem, tema abordado por Paro (2010).

Ainda de acordo com as Diretoras e Especialistas de Educação Básica das escolas pesquisadas⁵⁵, o PIP estabeleceu uma rotina de intervenção pedagógica na escola, trabalhando a partir dos resultados e metas do PROALFA, buscando transformar a prática escolar em prol da aprendizagem de todos os alunos. Há casos “em que a escola busca ajuda externa, como na área da saúde ou até mesmo na assistência social, com vistas a melhorar o desempenho dos alunos em sala de aula”, afirma a Diretora da Escola Estadual Oeste (2012).

É necessário ressaltar que todos os profissionais entrevistados das escolas em questão (Especialista de Educação, Professor do Ensino do Uso da Biblioteca,

⁵⁵ No período de 09/12/2011 a 09/05/2012.

Professor Eventual, Vice-diretora e Professores regentes de turmas) afirmam conhecer as diretrizes e normas do programa.

Considerando o Programa de Intervenção Pedagógica implantado nas escolas mineiras no ano 2007, foi possível por meio dessa pesquisa, verificar que as diretrizes e normas⁵⁶ que balizam o programa preveem ações centradas na aprendizagem do aluno, ou seja, ações que já fazem parte da função da escola, descritas nas legislações educacionais.

Então, o PIP não apresenta algo totalmente novo, pois a obrigatoriedade de buscar estratégias que garantam o ensino e a aprendizagem dos alunos está preconizada na LDBN, Lei nº 9394 de 1996, em especial nos seus artigos 12 e 13. O PIP sistematiza ações de intervenção que contemplem todos os alunos, e que são planejadas na escola otimizando o aproveitamento do tempo, dos espaços e recursos escolares já existentes, e se fundamenta, também, na Resolução nº 1086 de 2008, que dispõe sobre a organização do ensino dos anos iniciais do EF nas escolas estaduais mineiras.

Desta forma, é possível constatar, por meio das entrevistas e das visitas in loco, que nas escolas pesquisadas há uma correlação entre a implementação do PIP e seus bons resultados. É possível, também, constatar que a forma eficaz de gestão na implementação do programa impulsionou os bons resultados conquistados nas escolas pesquisadas, como também, corrobora para um clima de boas relações entre os atores da instituição. Os professores entrevistados, das duas escolas, afirmam que a Diretora desempenha um papel importante frente ao PIP. Então, as ações gestoras, nesta pesquisa, são apontadas como um dos fatores ou condição para a melhoria dos resultados escolares.

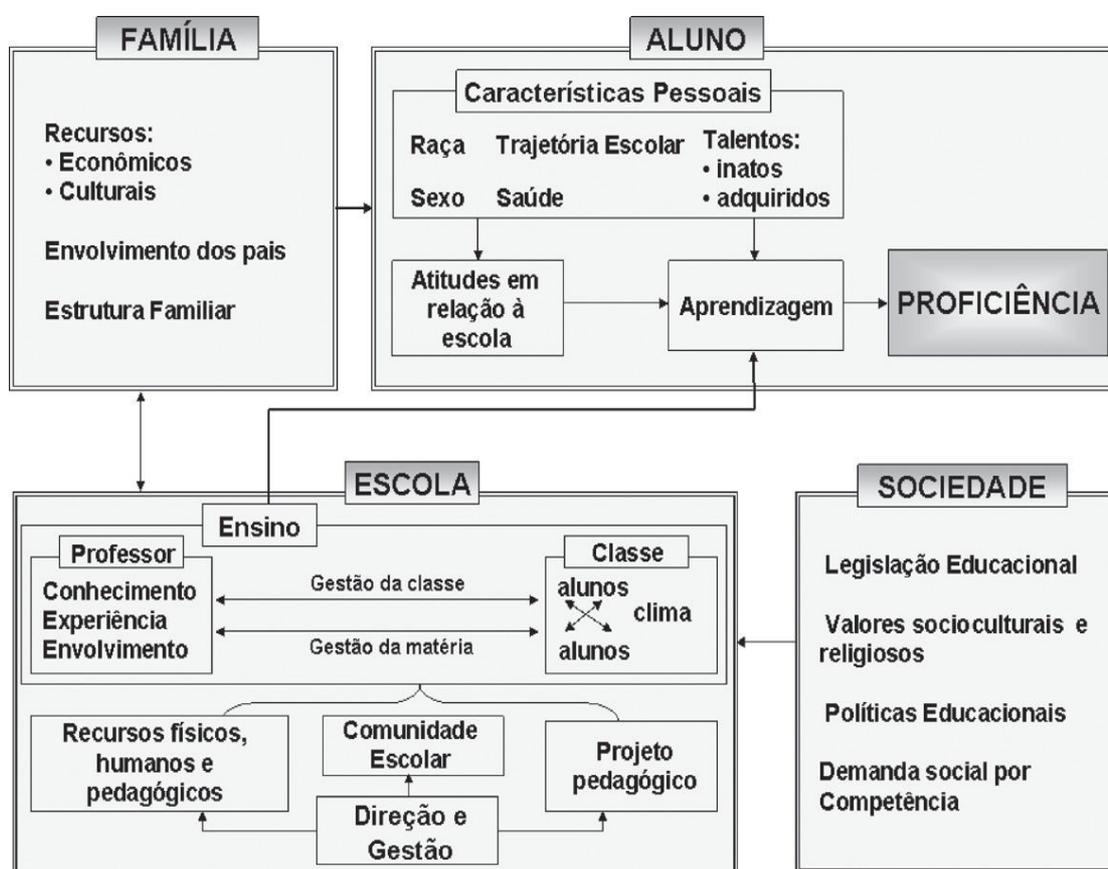
É evidente que outros fatores minimizam ou maximizam as oportunidades de sucesso dos alunos nas escolas, como a trajetória escolar, a estrutura familiar, a relação com o professor, bem como as políticas educacionais (SOARES, 2007). No entanto, pesquisas apontam que “o efeito escola é relevante e decisivo, embora não possa mudar completamente a determinação social” (SOARES, 2007, p.15), sendo importante considerar as intervenções escolares, pois são ações que podem ser feitas no curto prazo, enquanto que mudanças das estruturas sociais só ocorrem no

⁵⁶ As diretrizes e normas do programa foram detalhadas no Guia de Organização do PIP elaborado pela SEE/MG e distribuído às escolas em julho de 2007.

longo prazo. Esta premissa está presente na concepção do PIP, que sinaliza para uma “transformação na sala de aula”⁵⁷, ou seja, mudar a prática pedagógica. O professor deve estar atento ao processo de aprendizagem do aluno para realizar a intervenção no momento certo sem prejudicar sua caminhada escolar.

Soares (2007, p.16) apresenta na figura 1 um modelo conceitual que ilustra essa discussão:

Figura 1 – Modelo Conceitual



Fonte: Soares (2007, p.16).

Soares (2007, p.7) ressalta que “a educação, na sua acepção mais ampla, tem objetivos que ultrapassam o raio de ação da escola”. A Constituição Federal de 1988 estabelece que outras estruturas sociais, além da escola, são responsáveis

⁵⁷ Relatório do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP – 2006 a 2010, da Subsecretaria de desenvolvimento da Educação Básica / SEE / MG.

pela educação integral do ser humano. Educação como direito social é dever do estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. No entanto, o sistema escolar tem um papel primordial e diferenciado em relação a esse direito constitucional. Nesse sentido, Soares afirma que:

O sistema escolar sozinho não consegue mudar essa determinação social, mas diferentes escolas são mais ou menos bem sucedidas em fazer com que os seus alunos tenham aprendizado melhor do que o esperado pelas suas condições sociais. Ou seja, o efeito escola é relevante e decisivo, embora não possa mudar completamente a determinação social. (2007, p. 15)

Ainda de acordo com Soares (2007, p. 7), é a estrutura escolar que possibilita ao aluno oportunidades para adquirir competências cognitivas consideradas necessárias pela sociedade, para prepará-lo para o mundo de trabalho e para a vida em sociedade, bem como desenvolver seus talentos pessoais.

O modelo conceitual apresentado por Soares indica que há dois importantes processos que interagem dentro da escola e colaboram para o desempenho dos alunos, a saber, a gestão escolar e o ensino. O que reforça a tese desta pesquisa que identifica a importância da ação gestora competente para o sucesso da implementação do PIP, resultando em um ensino de qualidade.

A observação da rotina diária dos gestores da EEL e EEO, possível por meio das visitas e análise dos documentos referentes ao PIP, revelam uma organização e clara definição de papéis dos profissionais que realizam o trabalho de intervenção pedagógica. Desde o diagnóstico das necessidades a serem trabalhadas com os alunos, a definição e a elaboração do instrumento do PIP, que define “o que será trabalhado”, “o como”, “o quando” e “quem” serão os responsáveis pelas atividades de intervenção, até a avaliação e replanejamento do trabalho. Há um planejamento e acompanhamento sistemático das atividades realizadas no PIP.

No que diz respeito à execução das atividades do PIP, é necessário ressaltar que os gestores, enquanto coordenadores do programa, definiram em reuniões de Módulo II, de forma consensual, os papéis que cada profissional assumiu na estratégia de intervenção junto aos alunos para a melhoria dos resultados

escolares⁵⁸. As gestoras estabelecem um diálogo constante com professores e alunos e sempre visitam as salas de aula.

Em relação às atribuições das Diretoras das escolas pesquisadas frente ao PIP, é possível perceber, por meio das entrevistas e visitas *in loco*, que elas coordenam, participam do seu planejamento, acompanham as atividades em sala de aula, monitoram e avaliam o programa juntamente com a equipe pedagógica. É importante ressaltar que o trabalho eficiente desenvolvido pelos Especialistas de Educação Básica das EEL e EEO, no desenvolvimento do PIP, agrega valor à gestão escolar no que diz respeito ao pedagógico. De acordo com a Diretora e os professores das escolas pesquisadas, os Especialistas de Educação Básica são estudiosos e empenhados em melhorar o trabalho realizado em sala de aula. Os professores ao serem questionados em relação à assistência pedagógica, responderam que confiam no trabalho realizado pelos especialistas.

Analisando o Projeto Político Pedagógico das escolas e os Planos de Ação da equipe gestora, foi possível perceber que muitas ações do PIP já eram contempladas, na medida em que nesses referidos documentos já havia a previsão de melhorar o desempenho dos alunos e os resultados nas avaliações externas. O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), implantado e implementado nas escolas estaduais mineiras desde 2007, tem como objetivo fazer com que todas as crianças com oito anos de idade saibam ler e escrever⁵⁹. A partir do PIP o trabalho foi mais bem estruturado e o sucesso do aluno passou a ser responsabilidade de todos os profissionais, não apenas do professor em sala de aula.

Condé (2011) indica como uma das fases da política, o monitoramento, que se faz imprescindível devido à necessidade de “acompanhar a implementação para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros”.

Há um monitoramento mensal do programa nas escolas com visitas do órgão central e regional conforme observado nos relatos dos Analistas Educacionais. Desta forma, em nível de escola, as metas do programa são garantir que todas as crianças estejam lendo e escrevendo até os oito anos de idade e elevar os índices de aprendizagem nas avaliações externas, e as ações importantes para alcançar

⁵⁸ Registros nas atas registradas nos livros de atas das escolas e também registros nos instrumentos do PIP arquivados nas escolas e na Superintendência Regional de Ensino de Nova Era.

⁵⁹ Guia de Implementação do PIP / SEE / MG

essas metas são entender os resultados das avaliações externas, elaborar planos, aprimorar práticas pedagógicas e finalmente monitorar e avaliar.

Conforme verificado na análise documental dos planos de intervenção pedagógica elaborados e executados pelas escolas, foi possível identificar as ações previstas para atingir as metas do programa. O monitoramento é percebido pela escola como ponto positivo. Segundo a Diretora da EEO (2012), “esse momento possibilita a inovação do trabalho realizado.” A Diretora da EEL afirma que “o monitoramento realizado pela escola, através da equipe pedagógica, pelas equipes da SRE e SEE ajudam a corrigir os erros e a replanejar o trabalho de intervenção pedagógica e também a pensar soluções para questões referentes à dificuldade de aprendizagem apresentadas por alguns alunos.”

É importante notar, que as Diretoras e os Especialistas de Educação Básica da EEL e da EEO avaliam como boa a relação que estabelecem com as famílias dos alunos, pois os pais, em sua maioria, freqüentam as reuniões realizadas pela escola, sendo parceiros no apoio e incentivo do estudo dos filhos e também participam de projetos de conservação da rede física, como pintura das salas de aula.

Um ponto importante observado nas escolas pesquisadas e enfatizado em discussões referentes à melhoria dos resultados, diz respeito à formação dos profissionais para atuarem na área educacional e a mobilização da equipe escolar. Este assunto será abordado na próxima seção.

2.2 – Dos Processos de Formação e Mobilização da Equipe Escolar

O maior desafio que ambas as escolas encontram é identificar o que precisa ser trabalhado com os alunos para que desenvolvam plenamente as competências e habilidades referentes a cada ano de escolaridade e capacitar o profissional para realizar esse trabalho. O Especialista de Educação Básica da EEO, em entrevista realizada na escola no dia 09/05/2012, afirma que o desafio é “diminuir a distância entre o que nós sabemos e o que nós fazemos”.

Nesse sentido, Freire (2010, p. 38) corrobora que “Ensinar exige crítica sobre a prática”. O docente precisa refletir criticamente sobre sua prática com vistas a um movimento dinâmico e dialético entre o fazer e o pensar sobre o fazer. Condição essa que exige uma formação permanente dos professores. Segundo Freire:

Na formação permanente dos professores, o movimento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário a reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que se confunda com a prática. (2010, p.38)

Dessa forma, é possível perceber, de acordo com os registros das pautas e atas das reuniões pedagógicas (Módulo II) realizadas nos anos de 2009 a 2012, um empenho por parte das diretoras das EEL e EEO em realizar reuniões semanais, bem planejadas, com momentos de estudo e reflexão da prática pedagógica. Há também referência a encontros realizados na SRE de Nova Era.

As Analistas Educacionais da SRE de Nova Era que acompanham as escolas pesquisadas quando entrevistadas informaram que são realizadas em média três encontros anuais para os professores dos anos iniciais do ensino fundamental e para os Especialistas de Educação na SRE de Nova Era, a exemplo, no ano em curso, até o presente momento os professores e Especialistas de Educação Básica participaram de dois encontros, que geralmente perfazem uma carga horária de 8 a 16 horas cada. Esses encontros fazem parte da agenda de ações do PIP implementadas pela SRE de Nova Era.

Em relação aos processos de formação continuada na rede estadual de ensino de Minas Gerais, a SEE/MG lançou no início deste ano a “Magistra - a Escola da Escola”⁶⁰ que é a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais, criada pela Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, que tem como objetivo promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da Secretaria Estadual de Educação (SEE), nas diversas áreas do conhecimento e em gestão pública e pedagógica. Desta forma, A Magistra representa a iniciativa de um processo eficaz de formação dos profissionais

⁶⁰ Disponível em <http://magistra.educacao.mg.gov.br/site/institucional/o-que-e-a-magistra>. Acessado em 13/06/2012.

da rede estadual de ensino. Os cursos vêm sendo divulgados por meio do site institucional, entretanto, as experiências iniciais da Magistra estão acontecendo na capital do estado. Vê-se, então, que há uma ação efetiva de promover discussões da prática e formação continuada do professor, cabendo às escolas e às SREs, com orientações da SEE/MG, divulgar e incentivar o desenvolvimento profissional dos servidores.

Nas escolas pesquisadas há o cumprimento semanal de encontros da equipe pedagógica com os professores, tendo sempre que possível a presença da Diretora. Este encontro semanal está previsto na legislação do estado (já citada no capítulo 1) e tem o nome de Módulo II. A pesquisa de campo permitiu observar que as reuniões são planejadas, o material selecionado para estudo está de acordo com as reais necessidades dos alunos e professores.

Alarcão (2001) ao abordar sobre a “Escola Reflexiva” traz para discussão a temática da formação dos profissionais que atuam na educação. De acordo com a autora, a formação do professor reflexivo deve-se deslocar para uma perspectiva que leve em consideração os contextos escolares. Diante da complexidade dos problemas vivenciados na escola, Alarcão afirma que:

(...) exige do professor a consciência de que a sua formação nunca está terminada e das chefias e do governo, a assunção do princípio de formação continuada. No entanto, também lhe dá o reconforto de sentir que a profissão é para ele, com os outros, sede de construção de saber, sobretudo se a escola em que leciona for uma escola, ela própria, aprendente e, conseqüentemente qualificante para os que nela trabalham. (2001, p.24)

Em relação à formação continuada do Diretor das escolas estaduais, a SEE/MG em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) realiza desde 2004 o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO). As duas Diretoras das escolas pesquisadas afirmaram ter participado do PROGESTÃO e também afirmaram a importância deste curso no início da gestão escolar. No entanto, o Diretor cursa o PROGESTÃO apenas uma vez, desta forma, há evidências que há necessidade de outros

momentos de capacitações promovidas aos gestores das escolas estaduais por parte da SEE.

Como foi possível observar, as Diretoras da EEL e da EEO, participam de cursos por iniciativa pessoal. É necessário ressaltar que a SEE e SRE promovem capacitações e encontros para os gestores escolares, com o objetivo de tratar de assuntos relacionados à organização e funcionamento das escolas, como Operacionalização da Caixa Escolar (recursos financeiros), Quadro de Pessoal e Operacionalização dos projetos institucionais. Não há cursos voltados para reflexão sobre a gestão escolar.

Nesse sentido, Lück (2009, p. 25) afirma que “O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.”

Um profissional bem formado tem mais segurança e, com certeza, realiza melhor o seu trabalho. Dito isso, passamos aos processos de mobilização e interação da equipe escolar, assunto que diz respeito diretamente à dimensão de gestão priorizada na escola.

Uma escola democrática é “aquela que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade”, este conceito é apresentado por Lück (2009, p.69) ao abordar a gestão democrática e participativa.

De acordo com as Diretoras entrevistadas, precisaram conquistar a credibilidade da comunidade escolar, devido à forma de ingresso inicialmente nos cargos, por indicação da Diretora da SRE Nova Era, à época. Desta forma, elas afirmam que sempre estão disponíveis ao diálogo e a ouvir as ideias dos atores envolvidos no cotidiano escolar, o que caracteriza traços de uma gestão democrática. Atualmente são Diretoras que passaram pelos processos de prova de certificação e de indicação pela comunidade escolar (funcionários, pais e alunos da escola) por meio de voto secreto.

Com a pesquisa foi possível perceber que os profissionais gostam das escolas e do ambiente escolar e reconhecem uma gestão democrática e participativa. Uma das competências da Gestão democrática e participativa indicada por Lück (2009, p.69) e observada na gestão das escolas pesquisadas, é a seguinte:

Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por expectativas estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas. (2009, p.69)

Neubauer e Silveira apresentam uma contribuição importante para essa discussão:

(...) que a escola não se torna participativa num toque de mágica, especialmente porque esse movimento segue na contramão da cultura social e educacional historicamente existente na América Latina. Isso significa, portanto, que a comunidade escolar e a população em geral, precisam ser estimuladas a se integrar às escolas e participar de seu cotidiano, assim como ter uma imagem positiva das possibilidades dessa participação na melhoria da qualidade da educação. (2006, p.96)

As diretoras das escolas pesquisadas motivam e incentivam os profissionais, valorizando e reconhecendo a importância de cada um no processo. Há uma postura firme diante do cumprimento dos direitos e deveres na rotina das escolas. A Diretora da EEO, em entrevista, ao referir-se a forma de gestão do cotidiano escolar disse:

Primeiramente temos que estar embasados nas leis para agirmos com assertividade. Saber ouvir, valorizar e reconhecer o trabalho dos profissionais, oferecer condições dignas de trabalho, acompanhar as ações e projetos implantados na escola, incentivar o uso das tecnologias na sala de aula, tudo isso para realizar a função social da escola – a aprendizagem dos alunos, esse é o foco do meu trabalho no cotidiano escolar. (2012, entrevista)

Foi possível confirmar o discurso da diretora na prática observada e na fala dos profissionais da escola.

Luc Brunet (1992, p.125) considera que “são os autores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é”. O autor trata de um atributo

difícil de medir, mas que todos sabem o que é. Nas escolas pesquisadas há um bom clima de trabalho. Há relações de respeito entre os atores escolares, confirmado por eles nas entrevistas. Ainda segundo Brunet (1992), o clima afeta a eficácia e o sucesso dos alunos. “O clima determina a qualidade e a produtividade dos docentes e alunos” (BRUNET, 1992, p. 128).

Por fim, vale dizer que há uma sintonia entre o trabalho da Diretora e do EEB em ambas as escolas. Eles realizam um trabalho bem integrado, com diálogo e com divisão de responsabilidades, agregando valor à equipe pedagógica, constituída por eles mesmos. Essa harmonia da equipe pedagógica reflete no trabalho com os professores e na escola como um todo. Brunet afirma que:

O clima desempenha um papel no sucesso escolar das crianças e também na eficácia dos professores (...). O clima exerce uma ação sobre a aprendizagem e sobre o desenvolvimento pessoal dos estudantes. Com efeito, um clima aberto facilita o desenvolvimento do aluno, implicando-o num processo de participação e num ambiente que reforçam os seus conhecimentos. (1992, p. 135)

Após essas considerações, passa-se para análise da dimensão de gestão escolar identificada na prática das diretoras das escolas pesquisadas frente ao PIP e a definição de perfil de liderança também identificada nas escolas pesquisadas, com vistas à proposição de estratégias para essas constatações.

2.3 – O Gestor Escolar Frente à Implementação da Política Pública PIP

Dando início a essa discussão optou-se por lembrar o período de redemocratização do Brasil nos anos 80, pois esse processo deu início a mudanças na maneira de pensar e conduzir a gestão escolar atual.

Com a redemocratização do Brasil nos anos 80 houve a chegada maciça dos pobres à escola, vindo a consolidar a universalização do ensino fundamental em meados dos anos 90. Com isso foi possível a igualdade de acesso, mas ocorreu um

processo que Peregrino (2010) nomeia de “desescolarização” da escola, esvaziamento e aligeiramento dos conteúdos curriculares e precarização dos espaços escolares, pois as escolas não estavam preparadas para receberem uma demanda tão diversificada, com diversos problemas sociais.

Todo esse exposto caracteriza, segundo Peregrino (2010, p. 317), “o processo de habitar e não o escolarizar”.

Na década de 90 houve um forte consenso em melhorar a qualidade do ensino. Há o entendimento de se considerar o aluno real e identificar um conjunto de recursos, atitudes e posturas que tornam possível o seu sucesso escolar como participante do processo educativo, ou seja, a educabilidade (PEREGRINO, 2010).

Entretanto, a escola se apresenta como um ambiente complexo, onde atuam vários atores, desta forma, alcançar a equidade educativa torna-se um desafio.

Por ser o gestor o agente central responsável por gerir a instituição escolar, há nele depositadas grandes expectativas. Então, faz-se necessária uma nova modelagem para a gestão escolar considerando os diferentes contextos social, econômico, político e cultural das escolas.

Segundo Burgos e Canegal (2011, p. 22), “é por meio do diretor que a vontade do sistema escolar, representada pela administração central (estadual ou municipal), se manifesta; ele é o porta-voz do sistema na escola; mas é, também, o porta voz da escola junto ao sistema”.

Ainda segundo esses autores:

É ao diretor que se dirigem as demandas dos professores, politicamente representados por seus sindicatos; é, sobretudo, nele que eclodem os conflitos com os alunos e suas famílias; é também ele quem tem de se relacionar com os demais funcionários da escola, cabendo a ele, ainda, zelar pela rotina dos serviços; enfim, por manter a escola funcionando. (2011, p.22)

Um novo padrão de competências de gestão é preconizado nos textos legais, como na Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases Nacionais de 1996, bem como nos Planos Nacionais de Educação que foram sendo construídos.

Do ponto de vista de Burgos e Canegal:

(...) a reconstrução do papel do diretor passa pela valorização do ambiente institucional da escola e daquilo que é central para a sua autonomia, que é o envolvimento intensivo da comunidade escolar no cotidiano da escola, vale dizer em suas dimensões política, administrativa e pedagógica. (2011, p.25)

Nesta perspectiva é que se reforça o papel do Diretor enquanto elemento fundamental da gestão escolar, como elemento articulador dentro do cotidiano escolar. Ele é o líder, o administrador e o mediador entre todos os profissionais da escola e as políticas públicas. Neste sentido Lück aborda que:

(...) aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais e municipais. (2006, p. 22)

Dentro da perspectiva abordada por Lück (2009, p.22), “os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização, e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar”. Ainda completa que esta equipe é formada pelo “diretor, diretores assistentes, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares”⁶¹.

A SEE/MG, dentro desta mesma abordagem, concebe o papel do diretor escolar. Pensando nessas mudanças no padrão de competências do gestor a SEE/MG lançou em 2009, o Guia do Diretor Escolar, com a finalidade de ser um referencial para a gestão escolar. O objetivo do Guia é assim colocado:

Este Guia do Diretor Escolar foi construído para ajudar o Gestor a realizar esta tarefa tão significativa e desafiadora: colocar a gestão pedagógica como eixo de seu trabalho, sem negligenciar os aspectos

⁶¹ Nas escolas estaduais de Minas Gerais, os diretores assistentes são denominados de vice-diretores e os supervisores e orientadores educacionais são denominados Especialistas da Educação Básica.

administrativos e financeiros, fazendo com que toda a equipe da Escola atue em função do desempenho escolar dos alunos, criando e mantendo um ambiente escolar reflexivo, crítico, participativo, ativo, voltado para o processo do ensinar e do aprender. (MINAS GERAIS, 2010, p. 99)

No Guia do Diretor Escolar são definidas (MINAS GERAIS, 2010 p. 12 -13) algumas características que compõem o perfil do Gestor desejado para atuar nas escolas estaduais de Minas Gerais:

1. Ter predisposição para o trabalho coletivo,
2. Ser articulador,
3. Ter iniciativa, firmeza de propósito para realização de ações,
4. Conhecer os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos,
5. Ter espírito ético e solidário,
6. Conhecer a realidade da Escola,
7. Defender a Educação,
8. Ter liderança democrática e capacidade de mediação,
9. Ser capaz de auto avaliar-se e promover a avaliação do grupo e
10. Ser transparente e coerente nas ações.

A liderança é uma característica da gestão que se desenvolve e aperfeiçoa na prática. Saber conduzir processos de interlocução dos atores escolares, como alunos, professores e pais, bem como organizar as tarefas e tomadas de decisão são determinantes para o alcance de resultados.

Diante de todo o exposto, fica claro que não se pode tratar de gestão escolar sem estabelecer as dimensões dessa gestão e o perfil de liderança que se deseja dentro de uma instituição escolar. Portanto, nessa pesquisa de campo, consideraram-se as dimensões de Gestão abordadas por Lück e os perfis de liderança apontados por Polon (pesquisa já mencionada no início deste Capítulo 2, na página 62).

Passa-se à apresentação das dimensões consideradas por Lück e encontradas nos achados da pesquisa nas duas escolas, como também a descrição

dos perfis de Liderança indicados por Polon e reconhecidos nos dois contextos pesquisados.

De acordo com Lück, “a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora” (2009, p. 25), com o objetivo de promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de maneira que sejam cada vez mais eficientes e eficazes na formação e aprendizagem dos alunos. Desta forma, a gestão abarca um conjunto de dimensões que tornam possíveis a efetivação desse objetivo.

A autora elenca as dimensões de implementação, que “são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar (LÜCK, p. 26), a saber: a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica, a gestão administrativa, a gestão de cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar. Essas dimensões são consideradas “com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social” (LÜCK, p. 26).

É imprescindível considerar a importância de todas as dimensões de gestão apresentadas por Lück (2009) no contexto escolar. Entretanto, apontamos neste trabalho as dimensões que se destacaram nas escolas pesquisadas, que são: Gestão Democrática e Participativa (que foi abordada no item 2.2), Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa e Gestão do Cotidiano Escolar. Vale a pena ressaltar que não há a negação das demais dimensões nos contextos escolares e sim, ênfase nas dimensões de gestão escolar destacadas acima.

Os Perfis de Liderança caracterizados na pesquisa realizada pela professora Polon (2009) são os seguintes: Liderança Pedagógica, “forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar”, Liderança Organizacional, “forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor ou controlar resultados”, e Liderança Relacional, “forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento dos pais, alunos e profissionais.”

Nas escolas pesquisadas, as Diretoras realizam tarefas que caracterizam os três Perfis de Liderança apontados por Polon (2009), no entanto, há ênfase nas

tarefas que caracterizam a Liderança Organizacional e a Liderança Pedagógica, que serão detalhadas no decorrer desta apresentação.

As escolas pesquisadas apontam para uma gestão administrativa, porém, no conceito apresentado por Lück (2009, p.107), a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas. Segundo a autora, “zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para a sua manutenção, são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade”.

Esse conceito apresentado por Lück vai ao encontro da caracterização de liderança que Polon chama de “Liderança Organizacional”:

Caracteriza a situação em que a análise fatorial indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas. (2009, p.14)

A pesquisa de campo possibilitou momentos de visita in loco nas escolas, quando foi observada a rotina das diretoras escolares na implementação do PIP, confirmando a dimensão de gestão administrativa e a liderança organizacional. Essa questão também foi ressaltada pelos professores e especialistas da educação básica em ocasião de entrevistas⁶², que foram realizadas no ambiente escolar.

Questão que na pesquisa corresponde à afirmação da professora 8 da Escola Estadual Oeste, que “a diretora apóia e incentiva nossas ideias”. Na Escola Estadual Leste, a Especialista de Educação Básica que realiza o monitoramento pedagógico com os professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental afirmou, em entrevista, que “a diretora fornece material para realização das ações e apoio às iniciativas e decisões dos docentes”.

Interessante observar que essa afirmativa está presente no contexto das duas escolas.

Quer seja no âmbito das instituições de ensino e dos sistemas de ensino escolares, quer seja nas produções acadêmicas e nos debates sobre políticas

⁶² As visitas às escolas pesquisadas e a realização das entrevistas ocorreram no período de 09/12/2012 a 09/05/2012.

públicas em educação (PARO, 2007), um dos temas apresentados como responsável pelos melhores resultados do ensino é o foco na gestão pedagógica, ou seja, a formação e aprendizagem dos alunos são o foco das atividades escolares (LÜCK, 2009).

Uma hipótese levantada nessa pesquisa diz respeito a que o perfil de gestão colabora para a realização de ações que interferem na prática de sala de aula, que é o foco principal do PIP. A pesquisa de Polon (2009) aponta para a relevância do “perfil de liderança pedagógica”, quando há “(...) forte correlação entre as tarefas que expressam atenção especial a atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar” (POLON, 2009, p. 13).

Corroborando ainda com essa questão, Polon (2009) reforça o que tem sido discutido nas últimas décadas no Brasil, ou seja, a importância do envolvimento do gestor nas questões pedagógicas visando à melhoria da qualidade do ensino. Polon aponta a dimensão pedagógica da gestão escolar como estratégia para obtenção de bons resultados.

A centralidade da gestão pedagógica é também tratada por Lück (2006), quando afirma que essa é a mais importante das dimensões da gestão escolar. A gestão pedagógica está diretamente envolvida com o objetivo principal da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. De acordo com Lück (2006), “a gestão pedagógica constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem”, ou seja, a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão administrativa, a gestão da cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar (LÜCK, 2009).

A pesquisa nas escolas EEO e EEL aponta para um esforço das diretoras na condução das atividades do PIP com foco no ensino e na aprendizagem.

Desta forma, justifica-se todo esforço em prol de estudos que venham a fortalecer as ações de gerência das escolas públicas com foco no pedagógico.

De acordo com os dados coletados nas escolas pesquisadas e apresentados no capítulo 1, há nos dois contextos uma presença atuante do Diretor nas atividades pedagógicas. Seja promovendo reuniões pedagógicas ou grupos de estudo com os professores, seja no acompanhamento do planejamento escolar, ou ainda, nas atividades de organização do cotidiano escolar (LÜCK, 2009), dando suporte ao trabalho do professor em suas necessidades diárias e suprindo a escola com

materiais pedagógicos necessários para realização da intervenção prevista no PIP, e também, incentivando e apoiando às iniciativas e ideias dos docentes e Especialistas de Educação Básica, fazendo cumprir as normas e orientações para o funcionamento da instituição e desenvolvimento do PIP.

Vale a pena ressaltar ainda a dimensão da gestão do cotidiano escolar também presente nos dois contextos pesquisados. De acordo com Lück (2009, p.127), “o conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, que se constitui em elemento importante de ação educacional”.

Ainda de acordo com Lück, “caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano, mantém-se o *status quo* das escolas, embora se alterem os discursos oficiais a respeito delas e do seu trabalho.”

De acordo com os resultados da pesquisa realizada por Polon (2009, p. 18), “(...) é pertinente considerar que a alta ênfase em Liderança Pedagógica importa na proficiência média da escola (...)” e que, “numa rede que apresenta alta proficiência, a Liderança Organizacional acontece de forma conjugada com a Liderança Pedagógica”, não negando, desta forma, a importância do perfil de Liderança Relacional, que expressa aspectos da gestão democrática, o clima escolar, a atenção às famílias e profissionais da escola. No entanto, a ênfase na gestão pedagógica se mantém como estratégia para os bons resultados.

Ressalta-se também que as variáveis observadas na pesquisa do presente Plano de Ação Educacional (descritas no capítulo 1 nas páginas 27 a 29), que se confirmam nos dois contextos escolares, evidenciam as dimensões e perfis apontados acima. São elas: os bons resultados nas avaliações externas, o PIP desenvolvido de forma eficiente e eficaz, a forma de seleção dos diretores, a participação dos atores escolares na gestão/bom clima escolar (gestão democrática), o planejamento das atividades e a formação continuada dos professores realizada na escola.

No que se refere a forma de seleção dos diretores, no artigo “A Gestão Escolar e o IDEB da Escola” (SOARES et al, 2011) foi feita análise das características pessoais e de gestão escolar de seis estados do Brasil. A referida pesquisa apresenta como uma novidade “a forte associação da forma como o diretor é escolhido e o IDEB da escola”. O “estudo sugere que ser indicado por técnicos não

é uma boa opção. Por outro lado, assumir o cargo a partir de exame de seleção está fortemente associado a um maior IDEB da Escola” (SOARES et al, 2011, p. 64).

Outra pesquisa que corrobora com as premissas aqui apresentadas, ou seja, o foco nas práticas pedagógicas para os bons resultados escolares, é o estudo realizado por meio da parceria entre o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Ministério da Educação (MEC) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), intitulado, “Aprova Brasil – O Direito de Aprender”, em sua 2ª edição.

Esse estudo é realizado a partir dos resultados da Prova Brasil em 33 (trinta e três) escolas que obtiveram notas acima da média nacional. O referido estudo revela que “As práticas pedagógicas formam o conjunto central das atividades que propiciam a aprendizagem das crianças e dos adolescentes dentro da escola” e aponta como condição necessária para os bons resultados das escolas os “procedimentos de gestão escolar” (Aprova Brasil – O Direito de Aprender, 2007, p. 31).

Foi possível perceber na atuação gestora nas EEL e EEO, a realização de tarefas diárias na implementação do PIP que caracteriza os perfis supracitados, de Liderança Organizacional e de Liderança Pedagógica (POLON, 2009). Por meio da pesquisa de campo foi possível constatar que as duas gestoras têm conhecimento acerca das necessidades da escola, dos seus resultados e metas, bem como traçam estratégias para alcançá-los, com clara divisão de tarefas.

Segundo Lück (2009, p. 55), “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.” Uma das competências de gestão de resultados educacionais apontado por Lück é:

Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção diferenciada e especial, de forma individual e coletiva. (2009, p.55)

Desta forma, é importante que as gestoras acompanhem os resultados escolares internos, bem como os externos, produzidos pelas avaliações externas, no caso desta pesquisa os resultados do PROALFA e do IDEB. As gestoras das duas escolas pesquisadas se apropriaram dos resultados e implementaram a política pública de intervenção (PIP). Por meio de divulgação e análise dos resultados dessas avaliações, têm clareza das metas a serem alcançadas e da trajetória a ser percorrida para atingir os resultados. Ao serem questionados em relação aos resultados e metas dos alunos e da escola, em momento de entrevista, posicionaram-se com segurança e clareza. Lück afirma que:

(...) diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas. (2009, p.67)

Hoje se busca uma nova forma de liderança educacional calcada em práticas equitativas e não igualitárias. Desta maneira, o diretor tem um grande desafio, que é a promoção de uma gestão que venha permitir que todos os alunos aprendam, mediante a execução do currículo oficial e intervenções pedagógicas eficazes, reconhecendo as particularidades de cada aluno, trabalhando-as de modo específico como forma de garantir uma igualdade de resultados acadêmicos.

Diante dessas discussões e afirmativas e da análise dos dados pesquisados é possível considerar que as atividades identificadas na rotina da gestão escolar na implementação do PIP nas EEL e EEO sinalizam para os dois perfis de Liderança nomeados por Polon (2009) que são, Liderança Pedagógica e Liderança Organizacional; e indicam a ênfase nas dimensões de gestão apresentadas por Lück (2009), a saber, Gestão Democrática, Gestão Administrativa, Gestão do Cotidiano Escolar e Gestão Pedagógica, sendo apontadas como responsáveis pelos bons resultados dos alunos e das escolas.

O caso de gestão, “As Ações de Gestão Escolar que garantem o sucesso na Implementação de uma Política Pública e Impactam no Desempenho dos Alunos: Experiências de Escolas Mineiras” foi descrito no primeiro capítulo e analisado no segundo, a partir de um diálogo entre teoria e prática, através de autores que

debatem a temática da gestão escolar fazendo uma interface com os achados da pesquisa realizada nas duas escolas selecionadas.

Certamente as experiências aqui retratadas vão se somar a outras que já existem e poderão auxiliar os gestores governamentais a definirem as políticas públicas e, sobretudo, que sirvam de exemplos bem sucedidos de gestão para os demais gestores escolares.

Desta forma, dando continuidade ao trabalho, passa-se para a discussão de uma proposta de socializar as ações de gestão escolar, apontadas como responsáveis pelos bons resultados nas escolas pesquisadas, para as demais escolas jurisdicionadas à SRE de Nova Era. A proposta tem como objetivo fortalecer a gestão escolar com foco nas dimensões de gestão democrática e pedagógica que impactam positivamente no desempenho dos alunos.

O papel do gestor escolar enquanto articulador do desenvolvimento das ações facilitadoras da aprendizagem com qualidade é fundamental, sendo o foco central o pedagógico.

3 - PROPOSTA ESTRATÉGICA DE DISSEMINAÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE NOS RESULTADOS DOS ALUNOS E DA ESCOLA.

O presente Plano de Ação Educacional - PAE, intitulado “As ações gestoras que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos: experiências de escolas mineiras” têm como objetivo identificar as ações de gestão escolar vivenciadas nas escolas públicas que refletem nos resultados dos alunos.

Com o intuito de identificar essas ações foi investigada a forma como foi implementada uma política pública definida pelo governo do Estado de Minas Gerais na rotina de duas escolas públicas estaduais que apresentam bons resultados nas avaliações externas, tendo como foco as ações de gestão escolar no desenvolvimento da referida política.

Para tanto, foi analisada, por meio de observação *in loco*, entrevistas semiestruturada e análise documental, a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), que foi implantado na rede estadual de ensino desde 2007 com vistas a melhorar os resultados do PROALFA.

Assim sendo, no capítulo 1 foi descrito o caso, isto é, como foi estruturado o PIP e como foi implementado nas escolas pesquisadas. No capítulo 2 algumas hipóteses foram levantadas e discutidas através de um referencial teórico pertinente às questões de gestão escolar que tiveram relação com os resultados da pesquisa realizada nas duas escolas selecionadas.

No terceiro capítulo, tem-se a pretensão de apresentar um plano de ação coerente com o caso apresentado e com as hipóteses discutidas nos dois primeiros capítulos. Pretende-se, ainda, com a definição do perfil de liderança dos gestores e das dimensões de gestão priorizadas nas escolas pesquisadas, bem como, com a identificação das ações de gestão escolar presentes nos dois contextos escolares que levaram aos bons resultados, desenvolver um projeto para divulgar as boas práticas às demais escolas da jurisdição da SRE Nova Era, com o intuito de aprimorar, adaptar e disseminar as possibilidades de uma gestão pedagógica bem sucedida.

Esse exemplo ilustra as variações de ações, que por sua vez, são simples, mas que podem modificar os resultados escolares. O objetivo é de contribuir para que outras escolas da SRE de Nova Era também melhorem seus resultados e alcancem suas metas.

A proposta de intervenção, ora apresentada, configura-se em uma ação a ser implementada pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Nova Era, após conhecimento e análise, que se justifica por ser a primeira instância de implementação de políticas públicas em nível regional. Sendo também, responsável pelos processos de divulgação, monitoramento e avaliação junto às escolas a ela jurisdicionadas.

Conforma-se, então, para melhor exposição da proposta de intervenção, que este capítulo seja dividido em quatro seções, assim distribuídas: Principais considerações sobre o caso analisado; Apresentação Geral da Proposta; Detalhamento do Projeto; Mecanismos de Financiamento; Mecanismo de avaliação.

3.1 – Principais Considerações Sobre o Caso Analisado

De acordo com o exposto nos capítulos 1 e 2, por ser o gestor o agente central responsável por gerir a instituição escolar, há nele depositadas grandes expectativas. Nesta perspectiva é que se reforça o papel do Diretor enquanto elemento fundamental da gestão escolar. Ele é o líder, o administrador e o mediador entre todos os profissionais da escola e as políticas públicas.

Desta forma, implementar as políticas públicas nas escolas, com foco na melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, melhoria dos seus resultados nas avaliações externas com alcance de metas é uma das responsabilidades do Diretor⁶³ escolar no desempenho de suas funções.

A discussão e análise dos dados e informações coletados na pesquisa, realizados no segundo capítulo, aponta que o Diretor, enquanto elemento da gestão

⁶³Termo usado para o gestor das escolas estaduais de Minas Gerais.

escolar nas duas escolas, apropria-se e conduz o processo de implementação do PIP, mobilizando os atores escolares para o desenvolvimento do trabalho.

Serão elencados, a seguir, evidências constatadas na pesquisa que confirmam que o processo de implementação do PIP nas duas escolas, sob a coordenação da gestão escolar, ocorre de maneira eficaz e eficiente e impactam nos bons resultados observados nas avaliações externas.

- ✓ Os atores envolvidos no PIP conhecem as diretrizes e normas do programa e reconhecem a importância de realizar a intervenção pedagógica para que todos os alunos aprendam a ler e escrever no tempo certo.
- ✓ Os atores (professores, Especialista de Educação Básica, pais e alunos), além de serem considerados pelas Diretoras como sujeitos ativos do programa, reconhecem seu papel específico.
- ✓ O ambiente escolar é bem organizado, as atividades previstas para o PIP são cumpridas e os materiais pedagógicos necessários ao programa são priorizados e adquiridos pela escola.
- ✓ Os Guias e documentos de apoio do programa, confeccionados e distribuídos pela SEE foram estudados com os professores e ficam à disposição dos mesmos na Biblioteca das escolas.
- ✓ Há um bom uso dos espaços escolares (Biblioteca, Laboratório de Informática e Laboratório de Ciências (esse laboratório existe apenas na EEO) e dos equipamentos de multimídia em prol da realização de atividades com os alunos.
- ✓ A capacitação para formação continuada acontece semanalmente em momentos de encontros de Módulo II para estudo e análise da prática docente.
- ✓ Há um planejamento das atividades do dia a dia das escolas, evitando a improvisação e, por conseguinte, tornando as reuniões mais proveitosas e significativas.
- ✓ O processo de avaliação de Desempenho Individual dos profissionais corrobora nas questões pedagógicas, na medida em que há um empenho para melhorar os resultados individuais e coletivos.
- ✓ Há boas relações entre os atores educacionais propiciando um bom clima de trabalho e troca de experiências.

Todas essas ações na implementação do PIP têm correlação com o perfil de liderança demonstrado pelos Diretores das escolas pesquisadas. De acordo com Polon (2009) um dos fatores-chaves presente em quase todos os estudos sobre escolas eficazes é “a liderança profissional da direção ou da equipe de gestão pedagógica” (p. 93).

A pesquisa deste PAE, tendo como referência as características de perfis de liderança apresentados na pesquisa de Polon (2009), identificou nas Diretoras das escolas selecionadas, o perfil de Liderança Organizacional combinado com a Liderança Pedagógica, ou seja, as duas gestoras realizam tarefas com o intuito de dar suporte ao trabalho realizado pelos professores com os alunos, bem como participam nas reuniões pedagógicas junto com membros da equipe pedagógica, como também acompanham a rotina da escola, que são tarefas que caracterizam a Liderança Organizacional. Em relação às tarefas que caracterizam a Liderança Pedagógica, foram constatadas: acompanhamento do planejamento escolar com visitas às salas de aula, elaboração de projetos (de Leitura, de Dança, de Aula Passeio, dentre outros), realização de reuniões com os professores para estudo, ênfase no trabalho de ensino e aprendizagem.

Outra constatação desta pesquisa diz respeito às dimensões de Gestão priorizadas nas escolas pesquisadas que revelam coerência com os perfis de liderança considerados acima. Consubstanciado nas dimensões apresentadas por Lück (2009), destaca-se na rotina das duas escolas ênfase em quatro Gestões que serão elencadas a seguir.

Gestão Administrativa - considerada numa perspectiva dinâmica e pedagógica, na medida em que oferece os insumos necessários para que ocorra na escola, o ensino e a aprendizagem. As escolas pesquisadas são organizadas, os espaços e equipamentos estão em uso, a serviço do desempenho dos alunos; há um bom clima de trabalho; há cumprimento das normas institucionais. Tudo isso favorece os bons resultados alcançados.

Gestão Democrática e Participativa - os atores das escolas (profissionais, alunos e pais) sentem-se comprometidos com os resultados dos alunos e da escola, as Diretoras estimulam e motivam a participação de todas as pessoas,

inclusive dos pais; há espaço para o diálogo e troca de ideias; há clareza e cobrança dos deveres e direitos de cada ator no espaço escolar.

Gestão Pedagógica - deve ser o foco da gestão escolar, pois, segundo Lück (2009,p. 95), é a que “está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. As duas escolas têm bons resultados na avaliação externa, PROALFA, e bom índice no IDEB; os professores participam de capacitações promovidas pela escola e pela SRE com o objetivo de melhorar o desempenho na ação de planejar e replanejar a prática pedagógica. Nesse ponto, é necessário um destaque especial para os Especialistas de Educação Básica das duas escolas, que são profissionais estudiosos e comprometidos, fortalecendo, assim, a gestão escolar no que se refere ao pedagógico. Outra questão que merece destaque neste ponto, diz respeito ao empenho pessoal das duas Diretoras participam de cursos de capacitação promovidos dentro e fora do sistema, o que também agrega valor à gestão escolar.

Gestão do Cotidiano Escolar – o que acontece no dia a dia da escola. O que foi evidenciado na pesquisa é que as Diretoras procuram otimizar da melhor forma possível o tempo, os espaços e os recursos humanos e materiais para manter o bom funcionamento das escolas. Como mencionado no capítulo 1, o PIP não prevê contratação de profissionais para desenvolver as ações previstas e sim, aproveitamento do quadro de pessoal da escola. Esse foi até motivo de resistência de alguns professores da Escola Estadual Leste ao programa. No entanto, o programa tem sido desenvolvido como previsto, com aproveitamento dos profissionais da escola.

Diante do exposto, fica claro que as duas escolas configuram-se em boas práticas de gestão escolar. Com base na premissa de que os resultados positivos devem ser socializados, considerando também que a escola é capaz de renovar a cada dia, justifica-se a apresentação do presente projeto com o intuito de disseminar as ações de gestão escolar das duas escolas mineiras na implementação de uma política pública que impactou nos resultados escolares, mostrando às demais escolas da jurisdição da SRE de Nova Era que é possível melhorar a prática pedagógica.

Essas constatações são exemplos de boas práticas para outras escolas e também servem como material de análise para as escolas pesquisadas no sentido

de manter e renovar as ações com vistas na manutenção dos seus bons resultados. Esta é uma das preocupações existentes no cotidiano das escolas pesquisadas, pois é necessário um empenho e acompanhamento diário do trabalho escolar para manter e melhorar os resultados. É constatado que a escola enfrenta desafios para manter a organização escolar, como já registrado anteriormente no texto do capítulo 1.

É necessário ressaltar que não se pretende com esses achados dizer que existe uma gestão ideal. Existem, sim, experiências positivas que confirmam a afirmação de Neubauer e Silveira (2008, p.103) apresentada no início do capítulo 1, que “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”.

Então, vamos ao detalhamento do Projeto, na próxima seção.

3.2 – Apresentação Geral da Proposta

A proposta consiste em um Projeto para divulgar as boas práticas de gestão escolar, na implementação do PIP, das Escolas Estaduais Leste e Oeste, e configura-se como proposta de ação de intervenção da SRE de Nova Era nas escolas estaduais a ela jurisdicionadas, com vistas à melhoria do PIP e conseqüentemente dos resultados das escolas que apresentaram os menores resultados no PROALFA/2011 e no IDEB/2009.

O nome escolhido para o projeto, “Projeto de Laboratório de Gestão Escolar”, justifica-se no significado literal da palavra “laboratório”⁶⁴, “lugar de trabalho” (*laborare* = trabalhar)”, que se refere ao lugar de grandes operações ou transformações. Nesse sentido, Soares afirma que “a escola e, conseqüentemente, o sistema escolar têm um papel diferenciado em relação à educação”. Dito isso, pode-se inferir que a escola é o *locos* privilegiado para formação das pessoas para que operem as transformações na sociedade. Desta forma, é o ambiente também

⁶⁴Disponível em http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/servicos/glossario/glossario_view?termo=Laborat%C3%B3rio%20ou%20Oficina%20%28Workshop%29. Pesquisado em 20/06/2012.

indicado nessa proposta para a formação da equipe de gestão escolar, onde os profissionais estarão em contato com experiências positivas e verão na prática como tudo é possível.

A divulgação de boas práticas de gestão escolar vem acontecendo em algumas experiências no Brasil, a exemplo, pode-se citar o trabalho realizado pela UNESCO juntamente com o MEC, já mencionado no capítulo 2 desse PAE, Escolas Inovadoras – Experiências bem sucedidas em Escolas Públicas com divulgação em livro.

A proposta deste PAE apresenta-se como diferencial, na medida em que há a possibilidade de escolas com baixos resultados, denominadas para este fim como escolas beneficiadas, serem selecionadas e direcionadas para visitas *in loco* às escolas com bons resultados para conhecerem o trabalho identificado como experiências bem sucedidas. Neste último caso, essas escolas denominam-se como escolas laboratório.

A equipe gestora das escolas beneficiadas, além de conhecer a versão escrita deste trabalho (PAE), terá oportunidade de trocar experiências no local onde as ações acontecem, ou seja, conhecer a rotina de uma gestão escolar, que se localiza na sua região, com ações que impactam positivamente nos resultados dos alunos e da escola. Terão também oportunidade de questionar as facilidades e dificuldades encontradas pelas escolas laboratório, sendo agentes ativos no processo.

O trabalho será dividido em três ações: Preparando a equipe da regional; Divulgação e sensibilização das escolas integrantes do Projeto e O Projeto de Laboratório de Gestão Escolar. Apresentação e Detalhamento.

3.2.1 – 1ª Ação - Preparando a Equipe da Regional

Esta ação faz-se necessária devido à necessidade de preparar a Equipe de Analistas Educacionais da SRE de Nova Era que serão os responsáveis por

organizar a agenda e cronograma de visitas juntamente com as Escolas Laboratório e, ainda, monitorar e avaliar o projeto.

A Equipe Regional será composta por (03) três Analistas Educacionais que atuam na equipe do PIP da SRE de Nova Era e que passarão também a integrar a Equipe Regional do Projeto “Laboratório de Gestão Escolar”.

Esta atividade por se configurar como ação de implementação do PIP da SRE será realizada no tempo e espaço de trabalho das Analistas não caracterizando necessidade de recursos financeiros específicos. Os Analistas terão acesso a esse PAE, por ser ele o propulsor deste projeto.

3.2.2 – 2ª Ação – Divulgação/Sensibilização das Escolas

A proposta do Projeto Laboratório Gestão Escolar será apresentada pela SRE, com a coordenação feita por Analistas Educacionais preparados para este fim, às equipes das Escolas Beneficiadas e das Escolas Laboratório, formadas por Diretores, Vices diretores e Especialistas de Educação que participarão das atividades do referido Projeto.

Esta ação será executada em duas reuniões, sendo a primeira com as Escolas Estaduais Leste e Oeste. Terá como propósito ressaltar suas ações significativas que as levaram a um bom desempenho e informar-lhes que servirão de laboratório para escolas que apresentam baixos resultados. O projeto será apresentado e as ações nele contidas serão discutidas e definidas para sua implementação.

A segunda reunião será com as escolas indicadas como Escolas Beneficiadas, com objetivo de justificar a sua indicação a este grupo, apresentando os índices dos resultados das avaliações externas, bem como os indicadores do IDEB. O momento também será de discutir as intenções e divulgar a agenda que contempla as visitas monitoradas pela equipe responsável, indicada pela SRE. As ações implementadas pelas Escolas Laboratório serão apresentadas para efeito de comprovação de que há possibilidades de melhorar os resultados do desempenho

escolar, com adaptações e ajustes necessários a cada realidade. Cada escola integrante do grupo de escolas beneficiadas deverá aderir, de forma consciente, e adaptar-se à agenda da SRE como agente ativo, dando ciência aos servidores da escola, de maneira que todos passem a ser atores do processo.

Esta ação é de suma importância, remetendo a um momento de divulgação do mencionado Projeto e conscientização dos profissionais das escolas integrantes das ações que o envolvem. É necessário, portanto, um entendimento claro do Projeto, visto que, na troca de experiências há possibilidades de crescimento mútuo e alcance de melhores resultados educacionais.

Os recursos para realização desta ação serão definidos em planilha específica cujo modelo consta na página 93 deste PAE, e referem-se a diárias (transporte e alimentação) e material de divulgação do Projeto (*folder*).

3.2.3 – 3ª Ação - O Projeto de Laboratório de Gestão Escolar, Apresentação e Detalhamento

O “Projeto Laboratório de Gestão Escolar” tem como ponto central a disseminação das boas práticas das duas escolas pesquisadas na implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), com possibilidade de, posteriormente, selecionar outras escolas da jurisdição que apresentam bons resultados nas avaliações externas para que também, possam difundir suas práticas.

O projeto será constituído da seguinte forma: as escolas selecionadas com boas práticas serão nominadas de “Escolas Laboratório”. Serão selecionadas escolas que apresentam indicadores educacionais baixos, bem como baixos resultados nas avaliações externas, que serão nominadas “Escolas Beneficiadas”.

Com os dois grupos definidos, serão programadas visitas das “Escolas Beneficiadas” às “Escolas Laboratório”. Pretende-se, inicialmente, a título de experiência piloto, definir a proporção de duas “Escolas Beneficiadas” para cada “Escola Laboratório” por bimestre, perfazendo um total de 08 (oito) escolas

beneficiadas por Escolas Laboratório. Quantidade que será ampliada após avaliação positiva do projeto.

O projeto será estruturado em três momentos. O primeiro será a visita do grupo de “Escolas Beneficiadas” às “Escolas Laboratório”, com definição do número de visitas necessárias para que a Escola Beneficiada conheça a rotina de trabalho da Escola Laboratório. Consideram-se, então, duas visitas.

Haverá a elaboração de uma agenda de visita, bem estruturada, contemplando os temas selecionados de acordo com as ações positivas confirmadas nas duas escolas pesquisadas; com o perfil de liderança observado e com as dimensões de gestão priorizadas e que foram contextualizadas nos capítulos 1 e 2 e elencados no início deste capítulo.

A agenda contemplará um momento de exposição, feita pela equipe de gestão (diretor, vice-diretor e especialista de educação) da Escola Laboratório, que abordará a rotina escolar referente aos temas: o Programa de Intervenção pedagógica (PIP), a participação dos atores na gestão/clima escolar, o planejamento das atividades escolares e o processo de formação dos professores. Também contemplará visitas aos espaços escolares, em especial, à Biblioteca, ao Laboratório de Informática e às salas de aula. A exposição será seguida de observação da prática pedagógica, como exemplo, pode-se citar a participação em uma reunião com pais e também a participação em uma reunião de formação continuada de professores. Momento em que há também a possibilidade de compartilhar material didático pedagógico trabalhado na rotina escolar.

Um segundo momento será uma agenda de visita da equipe gestora da “Escola Laboratório” à “Escola Beneficiada” com o intuito de observar sua prática escolar e participar da rotina, auxiliando na realização de uma atividade específica, como uma reunião pedagógica para, em outro momento, emitir conclusões acerca das observações e ainda, emissão de possíveis encaminhamentos para a melhoria da gestão.

No terceiro momento ocorrerá uma reunião entre as duas equipes, de modo a avaliar a oportunidade das Escolas Beneficiadas conhecerem as boas práticas e incorporarem na sua rotina, de maneira adaptada ao seu contexto escolar as ações gestoras das Escolas Laboratórios, uma vez que podem colaborar para melhorar os resultados.

O projeto será coordenado por uma equipe da SRE, que acompanhará as suas etapas, organizando juntamente com as escolas a agenda e rotinas de visita. Serão elaborados formulários para inscrição das escolas no projeto, bem como, para monitorar a realização das atividades e avaliação do projeto.

Sabe-se que cada escola tem sua identidade com peculiaridades próprias, mas sabe-se também, que há elementos comuns em todas as instituições de ensino. Recorrer às experiências bem-sucedidas que funcionam como modelos, perfil de gestão escolar, ainda que sejam modificadas e ajustadas a preferências e necessidades particulares, é sempre válido.

Desta forma, pode-se considerar essa intervenção como proposição de um modelo de gestão na escola, tendo como dimensão de gestão analisada, a escolar.

Esse PAE será apresentado à Diretora da SRE de Nova Era como proposição de trabalho a ser realizado a partir de fevereiro de 2013. Após análise, a aprovação de sua execução demandará de recursos financeiros que serão previstos no Plano Anual de Recursos (PAR/2013). O PAR define ações anuais a serem executadas pela SRE, bem como os recursos financeiros para execução dessas ações. Os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento desse projeto serão explicitados no item 3.3 deste capítulo.

Um dos problemas que poderia surgir diz respeito à adesão ao projeto por parte da SRE de Nova Era e das escolas a ela jurisdicionadas. Situação que já foi antecipada com consulta preliminar à Diretora da SRE e à direção de algumas escolas, com apresentação de um esboço dessa proposta e teve, por sua vez, boa aceitação da Diretora da SRE, que incentivou a realização do projeto, decidindo pela inclusão do mesmo no Plano Anual de Recursos da SRE de Nova Era/2013 e também, boa aceitação das escolas consultadas.

A agenda para realização das ações deste PAE será, assim, definida: para divulgação das ações identificadas como boas práticas, não haverá prazo estipulado, pois o material impresso, com possibilidade de divulgação na *internet*, ficará à disposição para consulta sempre que necessário. Em se tratando do Projeto “Laboratório de Gestão” terá a duração de um ano, possibilitando a inclusão de um número maior de “Escolas Beneficiadas”, sendo renovado e aperfeiçoado a cada ano, caso seja bem avaliado e necessário.

Haverá ampla divulgação do Projeto nas reuniões realizadas na SRE com as equipes escolares e equipes da SRE, bem como divulgação por e-mail com *folders* do desenho do Projeto, objetivando incentivar e motivar a participação das escolas.

No final deste capítulo, na página 99, encontra-se o Quadro 10 que apresenta o plano de projeto detalhado.

3.3 – Mecanismos de Financiamento

Para realização do projeto, serão previstas diárias e gastos com transporte para a equipe gestora e Analistas da SRE que acompanharão o projeto. Também será previsto recurso para material impresso, os formulários para registros e outros que se fizerem necessários. Poderão ser utilizadas as tecnologias, como envio do material, via online. Em suma são recursos que demandam um planejamento eficaz, mas que representarão baixo custo. Serão aproveitados recursos humanos que já fazem parte do quadro da SRE para acompanhar as atividades, a princípio com previsão de dois Analistas Educacionais.

A SRE preenche uma planilha e envia à SEE/MG para aprovação e envio dos recursos financeiros no ano seguinte. Nesse plano, há a previsão de recursos de diárias para os servidores, para a prestação de serviços e compra de materiais, dentre outros. Para divulgação das ações gestoras, identificadas como boas práticas responsáveis pelos bons resultados dos alunos e escola poderão usar formas de divulgação em material impresso e relatos de experiências em reuniões, com previsão de diárias para os participantes.

O quadro 9 apresenta a planilha de execução financeira que será utilizada no “Projeto Laboratório de Gestão Escolar”.

Quadro 9 - Planilha de Execução Financeira

Nº de profissionais envolvidos no projeto	Valores para Transporte (R\$)	Valor de Diárias (R\$)	Valor Material Impresso (R\$)	Valor total de custos (R\$)

Fonte: Elaboração própria.

3.4 – Mecanismo de Avaliação

Por fim, vale dizer que todo o trabalho deverá ser avaliado e monitorado a fim de reduzir os efeitos indesejáveis que poderão surgir e realizar as correções/adaptações necessárias para o sucesso do mesmo.

A Equipe Regional analisará todos os instrumentos e registros produzidos durante e após o processo de implementação do projeto, quais sejam, o PIP, a agenda, o plano de ação das escolas envolvidas, os instrumentos de pesquisa e observação com o objetivo de verificar a apropriação dos dados e informações norteadores para repensar as ações de gestão escolar nas escolas envolvidas.

Será avaliado também se as visitas produziram efeitos positivos na forma de intervenção pedagógica realizadas nas escolas beneficiadas. A expectativa é de que as ações planejadas sejam executadas nas escolas beneficiadas e monitoradas pela Equipe da SRE com as intervenções necessárias. Também, os resultados das avaliações internas e externas das escolas servirão para medir o grau de eficácia do projeto.

A partir desses resultados a SRE de Nova Era decidirá pela extensão do projeto em 2014 a outras escolas ou mesmo pela reformulação dos aspectos julgados necessários.

Apresenta-se a seguir o quadro 10 que sintetiza o “Projeto Laboratório de Gestão Escolar”.

Quadro 10 – Plano de Projeto Laboratório de Gestão Escolar

INFORMAÇÕES GERAIS
O presente projeto apresenta propostas de aprimoramento dos resultados das escolas que apresentam baixo resultado nas avaliações externas e internas por meio de conhecimento e interação das ações bem sucedidas de escolas que tiveram bons resultados nas referidas avaliações, a partir de desenvolvimento de ações de gestão escolar na implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP).
FOCO
A centralidade deste projeto será a gestão escolar como possibilidade de melhorar o trabalho desenvolvido na escola com foco no processo de ensino e aprendizagem.
INFORMAÇÕES DE EXECUÇÃO DO PROJETO:
Período - Fevereiro a Dezembro de 2013
O projeto será apresentado à Diretora da SRE Nova Era que o analisará e, após aprovação, será implementado na SRE de Nova Era e escolas envolvidas.
PÚBLICO ALVO
Será destinado e implementado em 02 grupos de escolas estaduais, sendo um nominado “Escolas Laboratório” que são aquelas que tiveram ações significativas nas seguintes variáveis: o Programa de Intervenção pedagógica – PIP; a participação dos atores na gestão / clima escolar; o planejamento das atividades escolares e o processo de formação dos professores. O segundo grupo será formado por escolas nominadas “Escolas Beneficiadas”, ou seja, escolas que apresentam baixo resultado e necessitam de um plano de ação para melhoria de seus resultados. Nessa primeira edição do projeto, serão duas escolas Laboratório, sendo que cada uma receberá visitas de duas escolas beneficiadas por bimestre. Perfazendo um total de oito escolas beneficiadas por escola Laboratório. Desta forma, teremos ao final de 2013 dezesseis escolas beneficiadas com o projeto.

JUSTIFICATIVA					
Este trabalho se justifica devido à necessidade da SRE de Nova Era promover intervenção junto às escolas a ela jurisdicionadas, que apresentam resultados que refletem negativamente no processo de ensino aprendizagem. Então, com o intuito de promover ações que mobilizem e inovem a gestão escolar, foi proposto o “ Projeto Laboratório de Gestão Escolar ” que tem como ponto central a disseminação das boas práticas das duas escolas pesquisadas na implementação do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP.					
OBJETIVO GERAL					
Estimular e mobilizar a equipe de gestão escolar das Escolas beneficiadas e a comunidade escolar para promover ações eficientes e eficazes que resultem na melhoria contínua da qualidade do ensino e aprendizagem, proporcionando um suporte na formação da liderança organizacional combinada com a liderança pedagógica com foco na dimensão de gestão pedagógica.					
DESENVOLVIMENTO					
AÇÕES	TAREFAS	RESPONSÁVEIS	PERÍODOS	Recursos Financeiros	Número de escolas/profissionais envolvidos
1 - Preparando a Equipe da Regional	1.1- Definição de 03 Analistas que formarão a equipe regional, sendo um deles o coordenador do projeto. 1.2- Estudo e apropriação do Projeto de Laboratório de Gestão Escolar. 1.3- Reuniões da equipe regional com as equipes das escolas envolvidas. 1.4 - Definição de agenda de visitas, de reuniões e cronograma. 1.5 – Planejamento das atividades realizadas nas escolas. 1.6- Confeccção de relatórios de monitoramento e avaliação. 1.7- Elaboração de um instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor da SRE • Coordenador do projeto na regional • Analistas Educacionais do PIP da SRE • Equipe de Gestão das escolas envolvidas 	Fevereiro/2013 Abril/2013 Agosto/2013 Outubro/2013	Serão previsto recursos no PAR para gastos com alimentação e transporte para os profissionais das escolas; cópias xerográficas de material a ser apresentado e estudado (textos e folder)	Equipe da SRE: 03 profissionais. Escolas Laboratório: 02 escolas/16 profissionais. Escolas Beneficiadas: 16 escolas/48 profissionais.

	de observação a ser preenchido pelas Escolas Beneficiadas.				
2-Divulgação e sensibilização das escolas integrantes do projeto	<p>2.1- Realização de duas reuniões, uma com a equipe das Escolas Laboratório e outra com a equipe das Escolas Beneficiadas.</p> <p>2.2- Ciência da proposta de implementação do projeto, contemplando agenda e cronograma.</p> <p>2.3- Apresentação e análise das escolas envolvidas</p> <p>2.4- Apresentação de fundamentação teórica acerca dos Perfis de Liderança e das dimensões de gestão escolar indentificadas nas Escolas Laboratório.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe Regional • Equipe de Gestão Escolar das Escolas 	<p>Início de cada bimestre: Fevereiro/2013 Abril/2013 Agosto/2013 Outubro/2013</p>	<p>Serão previsto recursos no para gastos com alimentação e transporte para os profissionais das escolas; cópias xerográficas de material a ser apresentado e estudado (textos e folder)</p>	<p>Equipe da SRE: 03 profissionais. Escolas Laboratório: 02 escolas/16 profissionais. Escolas Beneficiadas: 16 escolas/48 profissionais.</p>
3- Implementação do Projeto Laboratório de Gestão Escolar	<p>3.1-Na Escola Laboratório</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um plano de ação a ser executado quando das visitas das Escolas Beneficiadas com apresentação do PIP e das evidências que garantiram as ações bem sucedidas e seus bons resultados. • Definição das apresentações organizando as informações a serem repassadas. • Preparação do ambiente para acolher os visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe Regional • Equipe de Gestão Escolar das Escolas • Demais atores escolares presentes nas escolas no dia das visitas. 	<p>Fevereiro a Dezembro/2013</p>	<p>Serão previsto recursos no para gastos com alimentação e transporte para os profissionais das escolas; cópias xerográficas de material a ser apresentado e estudado</p>	<p>Equipe da SRE: 03 profissionais. Escolas Laboratório: 02 escolas/16 profissionais. Escolas Beneficiadas; 16 escolas/48 profissionais.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de uma reunião que terá a presença da escola visitante. • Elaborar instrumentos para registro das ações. <p>3.2- Na Escola Beneficiada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento das visitas à Escola Laboratório. • Planejamento do ambiente escolar para acolher a Escola Laboratório. • Participação de reunião conclusiva com a Equipe Regional e equipe da Escola Laboratório para elaboração de estratégias de intervenção na gestão escolar, a partir de observações e sugestões feitas nas visitas e reuniões. 				
--	--	--	--	--	--

AVALIAÇÃO

A Equipe Regional analisará todos os instrumentos e registros produzidos durante e após o processo de implementação do projeto, quais sejam, o PIP, a agenda, o plano de ação das escolas envolvidas e os instrumentos de observação, com o objetivo de verificar a apropriação dos dados e informações norteadores para repensar as ações de gestão escolar nas escolas envolvidas. Será avaliado também se as visitas produziram efeitos positivos na forma de intervenção pedagógica realizadas nas escolas beneficiadas. A expectativa é de que as ações planejadas sejam executadas e monitoradas pela Equipe da SRE com as intervenções necessárias.

Também, os resultados das avaliações internas e externas das escolas servirão para medir o grau de eficácia do projeto.

A partir desses resultados a SRE decidirá pela extensão do projeto em 2014 a outras escolas ou mesmo pela reformulação dos aspectos julgados necessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa com foco na gestão escolar exige a consideração de um conceito de gestor enquanto membro de uma equipe de gestão escolar. Esta equipe, composta pelo Diretor, Vice-diretor e Especialista de Educação Básica, para ter um bom desempenho precisa do envolvimento e atuação desses profissionais de forma integrada. No entanto, o papel do Diretor (nome do gestor nesta pesquisa) à frente da equipe que coordena é de suma importância, pois é ele que impulsiona os profissionais, promovendo ou não espaços de diálogo para que eles participem da gestão. Ele é o líder, o administrador e o mediador entre os atores da escola e as políticas públicas educacionais.

A investigação deste Plano de Ação Educacional (PAE) revela que o perfil de liderança do diretor e as dimensões de gestão presentes no cotidiano da escola definem as ações da gestão escolar na implementação de uma política pública e, com foco na gestão pedagógica, estas ações impactam positivamente no desempenho dos alunos e da escola.

Esta pesquisa também sugere outros estudos que venham a fortalecer a gestão democrática, apontada neste trabalho como uma das dimensões responsáveis pelo bom desempenho dos alunos e das escolas pesquisadas. Uma gestão mais democrática possibilita um ambiente escolar onde os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem sentem-se corresponsáveis pelos resultados escolares.

É imprescindível ressaltar que não se pretende com os achados desta pesquisa apontar para a existência de uma gestão ideal, o que se pode afirmar é que existem experiências positivas de gestão escolar traduzidas em “boas práticas” que devem ser disseminadas com o intuito de auxiliar outras escolas a repensarem sua prática pedagógica e alcançarem melhores resultados.

Por fim, ressalta-se a importância dos atores escolares apropriarem-se das diretrizes e normas das políticas públicas implementadas nas escolas, neste caso em particular, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), para que seus objetivos sejam alcançados. A equipe gestora deve manter um diálogo constante com os professores, conhecer o trabalho realizado pelos professores em sala de aula

(efetivo desenvolvimento do currículo) e influenciar positivamente neste processo. Desta forma, a centralidade da gestão pedagógica é fundamental, pois está diretamente correlacionada com o objetivo principal da escola, que é de promover aprendizagem e formação de todos os alunos, sendo este o foco da atuação do gestor para o alcance de melhores resultados escolares.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. Escola Reflexiva e Nova Racionalidade. Porto Alegre. Artmed Editora, 2001.

BECKER, Fernanda da Rosa. Avaliação em larga escala: a experiência brasileira. Revista Ibero-Americana de Educação, nº 53/1. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Aprova Brasil: O direito de aprender: boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil [parceria entre] UNICEF, MEC e INEP. 2ª Edição. Brasília. 2007

_____. Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas. Organizado por Miriam Abramovay. Brasília, UNESCO. 2004. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002977.pdf>. Acessado em 15/11/2011.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acessado em 06/12/2011.

_____. Ministério da Educação. INEP/MEC. Disponível em <http://portaldeb.inep.gov.br/>. Acessado em 25/09/2011

_____. Ministério da Educação. Portal MEC/Ideb. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=article. Acessado em 06/12/2011.

_____. Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação 2011/2020. Todos pela Educação. Disponível em: www.todospelaeducacao.org.br. Acessado em 06/11/2011.

BRUNET, Luc. Clima de Trabalho e Eficácia da Escola. In: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

BURGOS, Marcelo Baumann; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. Revista Pesquisa e Debate em Educação/PPGP/UFJF, vol. 1, n 1, p. 19 a 44, jul./dez. 2011. Juiz de Fora. 2011.

CONDÉ, Eduardo Antônio Salomão. Abrindo a caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas. Juiz de Fora. 2011. (Material restrito aos alunos do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/PPGP/CAED/UFJF).

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia, saberes necessários à prática educativa. São Paulo. Editora Paz e Terra, 2010.

Guia Didático do Progestão. CONSED. Brasília. 2001.
<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>.
Acessado em 15/02/2012.

LÜCK, Heloísa. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. Revista Gestão em Rede. Brasília, vol. 19, p. 8 a 16, abril/2000.

_____. A Gestão Participativa na Escola. Petrópolis. Editora Positivo, 2006. Vol. III (Série Cadernos de Gestão).

_____. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências. Curitiba. Editora Positivo, 2009.

_____. Gestão Educacional; Uma questão Paradigmática. Petrópolis. Editora Positivo, 2006. Vol. I (Série Cadernos de Gestão).

MANZINI, Eduardo José, Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. CNPq. Marília, 2004.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Boletim de Resultados SIMAVE/PROALFA – 2010 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Volume II, Juiz de Fora, 2010.

_____. Centro de Referência Virtual do Professor (CRV) Disponível em http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/. Acessado em 25/09/2011 e 07/12/2012.

_____. Guia de Reorganização e Implementação do Plano de Intervenção Pedagógica 2008. Minas Gerais, 2008.

_____. Guia do Diretor Escolar SEE – MG. Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br> Acessado em 12/02/2011.

_____. Lei nº 7109/77. Estatuto do pessoal do magistério público de Minas Gerais de 13 de outubro de 1977. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B33468200-CFE5-4E14-8E29-CE5AA0CEDE40%7D_lei%20estatuto%20magisterio.pdf. Acessado em 09/12/2011.

_____. PROALFA: Boletim Pedagógico – 2009 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2009.

_____. Resolução SEE nº 1086. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino fundamental nas escolas estaduais de Minas, de 16 de abril de 2008. Disponível em https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/legislacao/resolucoes/doc_view/1072-resolucao-see-no-10862008?tmpl=component&format=raw. Acessado em 08/12/2011.

_____. Resolução SEE nº 1812 / 2011. Processo de Indicação de Diretor e Vice-Diretor nas Escolas Estaduais de Minas Gerais, de 22 de março de 2011. Disponível em: <http://www.indicacaodiretor.mg.gov.br/documento/019.pdf>. Acessado em 29/10/2011.

_____. SIMAVE/SEE/MG. Disponível em: <http://www.simave.caedufff.net/simave/>. Acessado em 29/09/2011.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir? Copyright ©: iFHC/CIEPLAN. São Paulo, Brasil. 2008.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexão sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa. São Paulo, vol. 36, n. 3, p. 763-778, Set/dez 2010.

_____. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino. 1ª Edição. São Paulo: Editora Vozes, 2007.

PEREGRINO, Mônica. Trajetórias Desiguais – Um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. 2006. 337 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

PERRENOUD, Philippe. As Competências para Ensinar no Século XXI. In: THURLER, Mônica Gather; MACEDO, Lino; MACHADO, Nilton José e ALLESSANDRINI, Cristina Dias. Porto Alegre. Artmed Editora, 2002.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 a 2009 – Polo Rio de Janeiro. 2009. 314 f. Tese (Doutorado em Educação) – PUC – Rio, Rio de Janeiro, 2009.

RIBEIRO, Sérgio Costa. A pedagogia da repetência. 5 (12): 7-21, 1991. Instituto de Estudos Avançados (IEA) Da USP, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em <http://www.iea.usp.br/iea/revista/autores/autoresr.html>. Acessado em 16 de agosto de 2011.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos no Ensino Fundamental. Editora Moderna. São Paulo, 2007.

SOARES, Tufi Machado et al. A Gestão Escolar e o IDEB da Escola. Revista Pesquisa e Debate em Educação/PPGP/UFJF, vol. 1, n 1, p. 48 a 68, jul./dez. 2011. Juiz de Fora. 2011.

ANEXOS**ANEXO I****ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

ATOR: Gestor Escolar ESCOLA ESTADUAL: _____

DATA: ___/___/___ LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1- Qual a sua formação?

1.2-Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3-Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de gestora desta instituição?

1.4-Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupa?

1.5- Fale-me um pouco do modo de gestão do cotidiano escolar.

1.6- Quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola?

Bloco 2: Implantação e implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica – PIP.

2.1- Quais as diretrizes desse programa?

2.2-Quando, como e em que contexto ocorreu a implantação do PIP nesta escola?

2.3- Fale um pouco da trajetória da implementação do PIP nesta escola.

2.4- Como os demais atores /profissionais envolvidos no PIP respondem à implementação do mesmo e como eles se inserem nesse programa.

2.6- Fale um pouco sobre a participação dos pais nesse programa.

2.7- Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra na implementação do PIP.

2.8- Fale um pouco sobre sua relação com os professores e demais profissionais.

2.9- Fale um pouco sobre sua atuação na coordenação do PIP na escola.

2.10- Gostaria que relatasse sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e SEE.

Bloco 3: Resultados do PROALFA/SIMAVE e resultado do IDEB da Escola

3.1- Esta escola tem uma trajetória de bons resultados no Proalfa/SIMAVE/MG, bem como no Ideb. Fale sobre esses resultados e de que forma a escola os mantém.

3.2- Qual a contribuição do PIP nesses bons resultados?

Bloco 4: Finalização

4.1-Gostaria que me falasse a respeito do seu Plano de Ação.

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista.

Com certeza, posso afirmar que esta contribuição muito me ajudará no percurso de todo o meu trabalho. Desta forma, agradeço a colaboração. Abraços, Jânua

ANEXO II

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Especialista de Educação Básica ESCOLA ESTADUAL: _____

DATA: ___/___/___ LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1- Qual a sua formação?

1.2-Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3-Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de especialista desta instituição?

Bloco 2: Implantação e implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica – PIP.

2.1- Quais as diretrizes e referenciais desse programa?

2.2- Fale um pouco da trajetória da implementação do PIP nessa escola.

2.4- Fale sobre a sua participação no desenvolvimento do PIP nessa escola, ou seja, no desenvolvimento de intervenções que visam o bom desempenho dos alunos.

2.5- Relate sobre a atuação da gestora na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas.

2.6- Fale um pouco sobre a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da instituição.

2.7- Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra na implementação do PIP, ou seja, no desenvolvimento de ações que visam o bom desempenho dos alunos.

2.8- Fale um pouco sobre sua relação com os professores e demais profissionais.

2.9- Gostaria que relatasse sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e ou da SEE.

Bloco 3: Resultados do PROALFA/SIMAVE e resultado do IDEB da Escola

3.1- Esta escola tem uma trajetória de bons resultados no Proalfa/SIMAVE/MG, bem como no Ideb. Fale sobre as ações que a escola vem realizando para atingir esses resultados e, também, para mantê-los.

Bloco 4: Finalização

4.1- Fale-me um pouco do modo de gestão do cotidiano escolar.

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista?

ANEXO III

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Professor Ano de Escolaridade (ou função⁶⁵): _____
 ESCOLA ESTADUAL: _____ DATA: ___ / ___ / ___
 LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1- Qual a sua formação?

1.2- Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3- Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de professor (ou na função) nessa instituição?

Bloco 2: Implantação e implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica – PIP.

2.1- Quando e quando você tomou conhecimento da implementação do PIP nessa escola.

2.2- Você conhece as diretrizes e os referenciais do PIP? Fale sobre eles.

2.3- Fale um pouco da sua participação do PIP, ou seja, nas ações de intervenção pedagógica nessa escola.

2.6- Fale sobre a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da escola.

2.7- Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra no desenvolvimento do PIP.

2.8- Fale um pouco sobre sua relação com a gestão escolar.

2.9- Relate sobre a atuação da gestora na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas.

2.10- Relate sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e SEE.

2.11- Participou ou participa de formação continuada? Quais.

Bloco 3: Resultados do Proalfa/SIMAVE e resultado do Ideb da Escola

3.1- Esta escola tem uma trajetória de bons resultados no Proalfa/SIMAVE/MG, bem como no Ideb. Fale sobre esses resultados e sobre o que a escola faz para mantê-los.

Bloco 4: Finalização

4.1- Fale um pouco sobre o modo de gestão do cotidiano escolar.

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista.

⁶⁵ Se professor, indicar o ano de escolaridade da turma na qual leciona. Se função, indicar: Professor do Ensino do Uso da Biblioteca ou Eventual.

ANEXO IV
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Analista Educacional SRE Nova Era

DATA: ___/___/___ LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1- Qual a sua formação?

1.2-Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3-Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de Analista Educacional desta instituição?

Bloco 2: Implantação e implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica – PIP.

2.1- Quais as diretrizes e referenciais desse programa?

2.2- Fale um pouco da trajetória da implementação do PIP na SER e na Escola monitorada por você.

2.4- Fale sobre a sua participação no desenvolvimento do PIP na escola, ou seja, no desenvolvimento de intervenções que visam o bom desempenho dos alunos.

2.5- Relate sobre a atuação da gestora na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas.

2.6- Fale um pouco sobre a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da instituição.

2.7- Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra na implementação do PIP, ou seja, no desenvolvimento de ações que visam o bom desempenho dos alunos.

2.8- Fale um pouco sobre sua relação com os profissionais que atuam no PIP na escola.

2.9- Gostaria que relatasse sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e da SEE.

Bloco 3: Resultados do Proalfa/SIMAVE e resultado do Ideb da Escola

3.1- A escola tem uma trajetória de bons resultados no Proalfa/SIMAVE/MG, bem como no Ideb. Fale sobre as ações que a escola vem realizando para atingir esses resultados e, também, para mantê-los.

Bloco 4: Finalização

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista?

ANEXO V

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **As ações gestoras que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos: experiências de escolas mineiras**, desenvolvida pela pesquisadora Jânua Caeli Gervásio Galvão, sob orientação do Professor Doutor Marcelo Baumann Burgos, que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O(a) Senhor(a) foi selecionado(a) devido à escola na qual atua ser objeto de estudo desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Senhor(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem prejuízo algum em sua relação com a pesquisadora, ou com a UFJF, ou ainda com a escola na qual o Senhor(a) atua.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as ações gestoras na implementação do PIP que se efetivem a favor da aprendizagem dos alunos para manter e/ou melhorar os resultados do programa nas escolas pesquisadas, como também, divulgar estes resultados para as demais escolas da jurisdição com o intuito de aprimorar a gestão pedagógica. Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista aberta e gravada – **seu nome e identificação da entidade que representa será mantido em anonimato.**

As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional (documentos relacionados ao PIP, atas de reuniões e visitas, dentre outros), tendo em vista o tema e objetivo em investigação.

A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso a pesquisadora venha a utilizar trechos de sua entrevista.

Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora.

Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda da pesquisadora.

O Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, onde constam os telefones e o endereço da pesquisadora e do orientador desta pesquisa; com estes, o Senhor(a) poderá tirar todas as dúvidas em relação a pesquisa.

Atenciosamente,

JânuaCaeliGervásio Galvão

Contatos:

JânuaCaeliGervásio Galvão (pesquisadora)

Telefones: (31) 86517232/ 38612109

E-mail: jcgergal@hotmail.com

Endereço: Rua Ceará, 114, Bairro Serra – MG – CEP: 35920000

Outros contatos:

Marcelo *Baumann Burgos* (orientador da pesquisa)

Telefones: (21) 35271555 / 35271556

E-mail: burgos@puc_rio.br

PPGP/CAED/UFJF – Telefone: (32) 40099326

E-mail: nucleoppgp@caed.ufjf.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos, e benefícios de minha participação nesta pesquisa e, assim, concordo em participar.

Sujeito da pesquisa

ANEXO VI



SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO -
RUA CARLOS AUGUSTO FELIPE, 71 - BAIRRO SERRA -
CEP: 35.920-000 - FONE: 861-1234 - MG

MONITORAMENTO PEDAGÓGICO
Escolas Anos Iniciais – Ensino Fundamental

01 – Dados da escola:

Escola: _____

Data: __/__/____

Diretor: _____ Vice-diretor: _____

Especialistas: _____

02 - Quadro de turmas:

Ano	turno	Nº de alunos	Professor	Nº de alunos que não lêem

03 - Metas de 2012: PROALFA: _____ PROEB: _____

Evasão: _____

04 - Repetência:

Motivo: _____

Aprovação: _____

05 - Avaliações Internas: Distribuição

1º Bimestre	
2º Bimestre	
3º Bimestre	
4º Bimestre	

06 - Problemas prioritários na escola:**07 – Projetos Institucionais:**

Escola Viva PEP – Programa de Educação Profissional Curso Normal

PROETI – Projeto Escola de Tempo Integral sim não Nº de turmas Anos Iniciais

PROETI – Mais Educação 2012

Aprofundamento de Estudos

GDP – Grupo de desenvolvimento Profissional

PAV – Projeto Acelerar para Vencer

Projeto Incluir

PEAS – Programa Educacional de atenção ao jovem

08 – atendimentos Educacionais Especializados(informar nº): Não tem

____ Sala de recurso:

____ Oficina Pedagógica e capacitação profissional:

____ Intérprete de Libras:

____ Professor de apoio:

____ Instrutor de Libras

09 – Realização de Avaliação diagnóstica Inicial, a partir da Matriz de referência – Proalfa e/ou Proeb:

sim não

10 – Registro: sim não

11 – Critérios de enturmação:

Idade Escolaridade Diagnóstico

Outros:

12 – Remanejamento/Reenturmação/Reagrupamento:

Ocorre Não ocorre Outros:

13 – Escolha do Professor Regente de turmas:

Perfil do professor Avaliação de Desempenho Legislação vigente

Outros:

14 – Proposta de Intervenção Pedagógica:

Reforço extra-escolar Agrupamento temporário

Atendimento diferenciado na própria escola – Como:

Responsável:

15 – Acompanhamento das ações dos professores pelo Supervisor Pedagógico:

Monitoramento em sala de aula

Acompanhamento dos Planos de aulas

Acompanhamento do processo ensino-aprendizagem dos alunos/ resultados/ diários

Atendimento individualizado ao aluno (ouvir leitura e outros)

Outros:

Obs:

15.1 – Periodicidade de visita às salas de aula:

Diário Semanal Quinzenal Mensal

15.2 – Reuniões de Módulo II:

Semanal Quinzenal Mensal

Observações:

15.3 – Abordagem:

Estudo Capacitação Planejamento Assuntos Administrativos

Registro: Pauta/Lista de presença sim não

Outros: Reforço Escolar

16 – Método de Alfabetização:

Analíticos: Palavração Sentenciação Global

Sintéticos: Alfabético Fônico Silábico

20 – Ambiente Alfabetizador – Adequado Demanda adequação

21 – Aulas de biblioteca: sim não PEUB/Profissional responsável:

Freqüência: semanal Quinzenal Mensal Bimestral

Obs.: As aulas são ministradas pelo professor regente.

22 – Planejamento – Elaboração

Individual Com professores do mesmo ano

Com professores da mesma disciplina Com professores da escola toda

Outros:

Periodicidade: anual bimestral mensal quinzenal semanal

23 – Referenciais Didático-pedagógicos

Cadernos da SEE elaborados pelo Ceale Cantalelê Avaliação

Diagnóstica

Guias dos Professores Alfabetizadores Livros didáticos (PNLD)

Matriz Curricular

Outros:

24 – Os pais e a escola: bem envolvidos envolvidos não envolvidos

O que a escola tem feito para envolver a família na aprendizagem dos alunos?

A escola tem realizado oficinas com os pais.

25 – Experiências exitosas:

26 – Rede Física:

	Regular	Bom	Ótimo	Observações
Salas de aula				
Banheiros				
Pintura				
Quadra				
Rede Hidráulica				
Rede Elétrica				

Elaboração de planilha das necessidades apresentadas: () sim () não

27 – Recursos Tecnológicos: (Nº): () Computadores () DVD () Aparelho de som ()
Data show

Laboratório de Informática: () sim () não

Frequência de uso: () semanal () quinzenal () mensal

28 – Recursos Pedagógicos – Material diversificado: () sim () não

29 – Considerações gerais, as intervenções recomendadas diante da constatação de possíveis itens insatisfatórios:



ANEXO VII

**SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO NOVA ERA**

DIRETORIA EDUCACIONAL / DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA

Relatório de Acompanhamento do PIP/ATC

Escola Estadual: _____

Município: _____

Data: ____/____/____ Horário de Chegada: _____ Horário de

Saída: _____

Analista Educacional: _____

Diretor(a): _____

EEB: _____

Observações Gerais	Observações Pedagógicas	Sugestões apresentadas	Tópicos a serem esclarecidos na próxima visita

Assinaturas/Cargos:

MaSP: _____

MaSP: _____

MaSP: _____

ANEXO VIII

PLANO DE INTERVENÇÃO PEGAGÓGICA DA ESCOLA ESTADUAL									Ano:	
Situação da escola em relação ao resultado do PROALFA – Ano:										
Meta de proficiência:			Resultado de Proficiência			Meta de proficiência				
Meta de desempenho			Resultado de Desempenho			Meta de Desempenho				
Baixo(%)	Intermediário(%)	Recomendável(%)	Baixo(%)	Intermediário(%)	Recomendável(%)	Baixo (%)	Intermediário(%)	Recomendável(%)		
Situação da escola em em relação aos alunos do ciclo de alfabetização e complementar – Avaliações Diagnósticas Internas										
Anos de escolaridade	Nº de alunos baixo desempenho		Nº de alunos de desempenho intermediário			Nº de alunos de desempenho recomendável				
1º ano										
2º ano										
3º ano										
4º ano										
5º ano										
Situação da escola em relação ao resultado do PROEB – Ano:										
Meta de proficiência : Port. Mat.			Result. de Proficiência. : Port. Mat.			Meta de proficiência: Port. Mat.				
Meta de desempenho			Resultado de desempenho			Meta de desempenho				

Disciplina	Baixo	Int.	Rec.	Int.	Rec.	Baixo	Baixo	Int.	Rec.
	5º	5º	5º	5º	5º	5º	5º	5º	5º
Língua Portuguesa									
Matemática									

OBJETIVO GERAL:

Estimular e mobilizar a equipe pedagógica e a comunidade escolar para promover ações eficientes e eficazes que resultem na melhoria contínua da qualidade de ensino /aprendizagem da EE _____

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1- Conhecer, analisar e compreender os resultados obtidos pela escola nas avaliações sistêmicas;
- 2- Articular as ações de planejamento às ações avaliativas (externas e internas);
- 3- Planejar a intervenção pedagógica com práticas inovadoras, numa perspectiva interdisciplinar com vistas a possibilitar o desenvolvimento dos alunos que se encontram em todos os níveis de desempenho (baixo, intermediário e recomendável).
- 4- Otimizar os espaços temporais, bem como as visitas dos (as) analistas da SRE para possibilitar à escola a revisão da prática pedagógica dos professores a partir de estudos, discussões e planejamentos coletivos durante o módulo II;
- 5- Envolver a família no processo de intervenção pedagógica da escola como (co)responsáveis por todas as ações previstas para a melhoria da aprendizagem dos alunos.
- 6- Garantir a implementação das ações planejadas.

Metas para

Elevar para a proficiência dos alunos do 3º ano de escolaridade.

Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 3º ano, de desempenho intermediário, para o nível recomendável.

Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 3º ano, de baixo desempenho, para o desempenho intermediário ou recomendável.

100% dos alunos do 2º ano "lendo e compreendendo pequenos textos, produzindo pequenos textos escritos e fazendo uso da leitura e escrita nas práticas sociais."

100% dos alunos do 1º ano com atitudes e disposições favoráveis à leitura desenvolvidas, conhecendo os usos e funções sociais da escrita, compreendendo o princípio alfabético do sistema de escrita, lendo e escrevendo palavras e sentenças.

100% dos alunos de baixo desempenho do 4º ano recuperados em suas dificuldades.

100% dos alunos em progressão continuada atendidos em suas dificuldades e recuperados.

Elevar para a proficiência dos alunos do 5º ano em Português.

Elevar para a proficiência dos alunos do 5º ano em Matemática.

- Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 5º ano de desempenho intermediário, para o nível recomendável, em Português.

- Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 5º ano de desempenho intermediário, para o nível recomendável, em Matemática.

- Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 5º ano de baixo desempenho, para o desempenho intermediário ou recomendável, em Português.

- Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 5º ano de baixo desempenho, para o desempenho intermediário ou recomendável, em Matemática.

14- 100% dos professores elaborando e aplicando, durante todo ano letivo, avaliações internas que subsidiam a reflexão à cerca do desenvolvimento dos alunos e a correção de rumos, caso necessário.

15- 100% dos professores aptos a trabalhar de forma diversificada, eficiente e eficaz.

16- ... % das famílias dos alunos envolvidas nas ações realizadas pela escola.

17- 100% das ações planejadas implementadas com sucesso, na escola.

PLANO DE AÇÃO					
Ações(* prioritária)	Atividades (* prioritária)	Tarefas (* prioritária)	Responsáveis	Prazos	Monitoramento
					R= Realizado ED= Em Desenvolvimento A= Atrasado

PLANEJAMENTO <u>BIMESTRAL</u> DO TRABALHO EM SALA DE AULA PARA ATENDIMENTO AOS ALUNOS DE TODOS OS NÍVEIS DE DESEMPENHO		
Ano de escolaridade:	Professor / Disciplina:	Mês:
Eixos		
Capacidades		

PLANEJAMENTO <u>SEMANAL</u> DO TRABALHO EM SALA DE AULA PARA ATENDIMENTO AOS ALUNOS DE TODOS OS NÍVEIS DE DESEMPENHO					
Ano de escolaridade:		Professor / Disciplina:		Mês	Período:
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Eixo					

PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO <u>DIFERENCIADO</u> AOS ALUNOS COM DIFICULDADE DE APRENDIZAGEM						
Ano de escolaridade:		Profissional Responsável:			Período:	
Data						
Eixo						
Capacidade						
Atividade						
Objetivo						
Avaliação						

PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE ENSINO				
PROJETO DE		PERÍODO		
TURMA		DICIPLINA:		PROFESSOR:
OBJETIVO:				
JUSTIFICATIVA:				
RECURSOS MATERIAIS:		PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS:		
AÇÕES	ATIVIDADES	TAREFAS	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA