

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

Eduardo Anísio de Souza Batista

A influência das ações gestoras na qualidade da educação pública: o caso da Escola Estadual São Francisco de Assis, em Carmo do Cajuru/MG

Juiz de Fora
2019

Eduardo Anísio de Souza Batista

A influência das ações gestoras na qualidade da educação pública: o caso da Escola Estadual São Francisco de Assis, em Carmo do Cajuru/MG

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

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2019

Batista, Eduardo Anísio de Souza.

A influência das ações gestoras na qualidade da educação pública: o caso da Escola Estadual São Francisco de Assis, em Carmo do Cajuru/mg / Eduardo Anísio de Souza Batista. -- 2019.
88 p.

Orientador: Ferreira, Victor Cláudio Paradela

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

1. Gestão escolar. 2. Qualidade educacional. 3. Educação pública.
I. Cláudio Paradela Ferreira, Victor, orient. II. Título.


Eduardo Anísio de Souza Batista

**A influência das ações gestoras na qualidade da educação pública: o caso da
Escola Estadual São Francisco de Assis, em Carmo do Cajuru/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 20 de dezembro de 2019.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ



Profa. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Aos meus pais, Neusa e Ciro, à minha esposa
Fernanda e à minha filha de quatro patas, Pretinha;
minhas inspirações para vencer na vida.

AGRADECIMENTOS

GRATIDÃO!

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter me sustentado firme na fé, pois vacilei, fraquejei, estive enfermo e quis desistir.

Aos meus pais, Neusa e Ciro, dois seres humanos fantásticos, a quem amo muito e devo a minha vida juntamente com Deus e que, mesmo na simplicidade e na humildade do interior das Minas Gerais, constituíram a nossa família em bases fortes e, ainda que com estudos básicos em suas vidas escolares, orgulham-se dos quatro filhos que têm, todos graduados em nível superior.

À minha esposa, Fernanda, ser humano de luz que Deus me permitiu conhecer há 17 anos, e, desde então, me ama, me aconselha, cuida de mim com zelo e faz por mim coisas que não faz por ela mesma. Mulher forte, determinada e ávida pelo conhecimento, estuda constantemente e foi o pilar de sustentação para eu chegar nesta reta final. Peço desculpas pela ausência constante, pela privação de muitos finais de semana e agradeço sua incondicional dedicação junto comigo na construção desta pesquisa.

À minha filha (de quatro patas), Pretinha, criação de Deus que nos adotou há seis anos. Cadelinha fiel e de amor incondicional que também cuida de mim e me apoiou em tudo. Peço desculpas pelas caminhadas que não fizemos, pelos passeios na rua de casa no fim do dia que deixamos de fazer, mas você sabia que uma hora os estudos cessariam e as nossas brincadeiras voltariam com força total.

A minhas irmãs, cunhados e cunhada, sobrinhos e sobrinhas, por sempre torcerem por mim. Miguel, o tio sabe que daí do céu você também faz parte desta vitória, te amo.

À SEE/MG, por me dar a oportunidade de realizar este mestrado profissional.

À UFJF e ao CAEd, por tão bem organizar esse curso de mestrado profissional.

Ao Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pela orientação.

Ao Prof. Dr. Daniel Eveling da Silva, ASA deste voo turbulento.

As Prof.^{as} Dr.^a Débora Vargas Ferreira Costa e Dr.^a Maria Cristina Drumond e Castro, participantes da minha qualificação e da defesa; vocês enriqueceram esta pesquisa.

A todos professores, tutores e demais envolvidos com o mestrado profissional.

Aos meus colegas mestrandos da Turma 2017.

A todos da E. E. São Francisco de Assis, fonte de inspiração para este trabalho.

Ninguém é sujeito da autonomia de ninguém. (FREIRE, 1996, p. 107)

RESUMO

As instituições de ensino públicas estão inseridas em um sistema bastante competitivo em que sempre se deparam com as maiores e mais diversas mudanças sociais. Elas precisam se adaptar quando estão diante dessas modificações, mas, acima de tudo, precisam preparar os seus estudantes para o exercício pleno da cidadania, como agentes da transformação principalmente. O presente caso de gestão, portanto, descreve e analisa as ações propostas pela equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Assis, localizada em Carmo do Cajuru, Minas Gerais, que podem ter corroborado para a melhoria dos índices educacionais da instituição. Para isso, analisam-se uma série de práticas adotadas pela escola para tentar contornar o quadro no qual se inseria e que colaboraram para a melhoria da qualidade educacional. Observou-se na escola, a partir do ano de 2014, que houve o adiamento no processo de encerramento de turmas, a ampliação de modalidades/níveis de ensino oferecidos com e a retomada do Projeto Educação Integral e Integrada, além do fato de a Secretaria de Estado de Educação ter voltado a investir recursos financeiros com maior aporte na escola. Foram observadas melhorias significativas nos índices educacionais e resultados de avaliações que medem a equidade e a qualidade da educação pública e a proficiência dos alunos, tanto em avaliações externas, quanto em questões relacionados ao fluxo dos alunos (aprovação, aprovação em progressão parcial, abandono, reclassificação, reprovação e transferência). O objetivo da pesquisa foi, portanto, analisar de que forma as práticas gestoras que foram adotadas a partir de 2014 contribuíram para melhoria destes índices educacionais, bem como de que forma o grupo gestor passou a compreender quais e como as forças externas e internas influenciam a empresa escola, buscando, assim, esforços para superação dos desafios. Como objetivo propositivo, foi elaborado um Plano de Ação Educacional abrangendo algumas práticas sistematizadas e experiências que possam ser expandidas para outras escolas. Para a realização da investigação, optou-se pela pesquisa qualitativa, que se revelou mais adequada aos propósitos estabelecidos. Foram utilizadas na coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. O que se verificou foi que as ações gestoras influenciam diretamente na qualidade da educação pública, partindo principalmente da premissa de que dela depende o bom desempenho e a competência do gestor escolar e sua equipe para organizar, orientar e liderar ações e processos escolares, visando à promoção da aprendizagem e à formação dos seus alunos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Qualidade educacional. Educação pública.

ABSTRACT

Public education institutions are part of a very competitive system where they always face the biggest and most diverse social changes. They need to adapt when faced with these changes, but above all they need to prepare their students for the full exercise of citizenship, as agents of transformation mainly. The present management case, therefore, describes and analyzes the actions proposed by the management team of the São Francisco de Assis State School, located in Carmo do Cajuru, Minas Gerais, which may have corroborated for the improvement of the institution's educational indexes. For this, a series of practices adopted by the school are analyzed in order to try to overcome the situation in which it was inserted and which collaborated to improve educational quality. It was observed in the school from the year 2014, the postponement in the process of closing classes, the expansion of modalities / levels of education offered with and the resumption of the Integral and Integrated Education Project; in addition to the State Department of Education having returned to invest financial resources with greater contribution in this school. Significant improvements were observed in educational indices and results of assessments that measure the equity and quality of public education and students' proficiency; both in external evaluations and in matters related to the flow of students (approval, approval in partial progression, abandonment, reclassification, failure and transfer). The objective of the research was, therefore, to analyze how the management practices that were adopted since 2014 contributed to the improvement of these educational indexes. How the management group came to understand which and how the external and internal forces influence the school company, thus seeking efforts to overcome the challenges. As a propositional objective, an Educational Action Plan was elaborated covering some systematized practices and experiences that can be expanded to other schools. To carry out the investigation, we opted for qualitative research, which proved to be more adequate to the established purposes. Data collection included bibliographic research, document analysis and semi-structured interviews. What was found was that the management actions directly influence the quality of public education, based mainly on the premise that the good performance and competence of the school manager and his team depend on it; to organize, guide and lead school actions and processes aimed at promoting the learning and training of its students.

Keywords: School management. Educational quality. Public education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1	- Organograma da Secretaria de Educação de MG.....	23
Figura 1	- Superintendências Regionais de Ensino de MG.	25
Quadro 1	- Municípios que compõem a SRE Divinópolis.	26
Organograma 1	- Organograma da Secretaria de Educação de MG	23
Organograma 2	- Organograma da SRE Divinópolis.....	27
Figura 2	- Fachada principal da escola.....	32
Quadro 2	- Turmas e modalidades de ensino da escola.....	33
Quadro 3	- Quantitativo de Servidores da Escola.....	34
Figura 3	- Renda média dos domicílios.....	35
Figura 4	- Renda média dos domicílios segundo dados do IBGE 2010.....	36
Quadro 4	- Parcerias Escola X Comunidade.	45
Quadro 5	- Perfil dos entrevistados.....	60
Quadro 6	- Propostas de Ações para a Escolas Estaduais de Carmo do Cajuru.	72
Quadro 7	- Proposta de Programação do Seminário.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado Final do Aluno – 6º Ano EF (2013/2018).	37
Tabela 2 - Resultados SAEB e IDEB (Ensino Fundamental Regular – Anos Iniciais / 2017).....	38
Tabela 3 - Resultados SAEB e IDEB (Ensino Fundamental Regular – Anos Finais / 2017).	39
Tabela 4 - Rendimento consolidado (2013/2018).	40
Tabela 5 - Consolidado de atos de indisciplina (2013/2018).	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CARPE	Comissão de Construção, Ampliação e Reconstrução dos Prédios Escolares do Estado
CBC	Conteúdo Básico Comum
CF	Constituição Federal
CRAS	Centro de Referência em Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado em Assistência Social
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MG	Minas Gerais
MP	Ministério Público
PAE	Plano de Ação Educacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PSF	Programa de Saúde da Família
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIEP/MG	Sistema Integrado de Educação Pública de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar

SIMAVE Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SRE Superintendência Regional de Ensino

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	A ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS: ELEMENTOS PARA SUA COMPREENSÃO.....	20
2.1	APRESENTAÇÃO DA SEE/MG E DA SRE DIVINÓPOLIS	22
2.2	ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS	28
2.2.1	Problemas vivenciados na escola antes de 2014	34
2.2.2	Ações adotadas pela gestão frente as dificuldades.....	43
3	REFLEXÕES SOBRE O CASO DE GESTÃO	48
3.1	O OLHAR SOCIOLÓGICO SOBRE A EDUCAÇÃO.....	48
3.1.1	As ações gestoras no contexto do aluno	50
3.1.2	A teoria sistêmica advinda da administração e aplicada na educação	52
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO	57
3.2.1	Desenvolvimento do instrumento de pesquisa	59
3.3	IMPRESSÕES ACERCA DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	61
3.4	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	63
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): UMA PROPOSTA PARA AS ESCOLAS ESTADUAIS DA CIDADE DE CARMO DO CAJURU.....	70
4.1	OBJETIVOS DO PAE.....	71
4.2	APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO PAE	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – Entrevista realizada com professor e/ou servidor administrativo da escola.....	83
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	85

1 INTRODUÇÃO

A educação básica no Brasil é um direito fundamental, reconhecido de forma constitucional como um elemento central para o desenvolvimento da sociedade; além disso, define as relações para a obtenção do pleno exercício da cidadania brasileira. É possível encontrar bases democráticas para a escola na Constituição Federal (CF) de 1988, quando ficou pactuada a democratização da educação básica no país. Como subsídios constituidores desse processo educacional, e que foram reafirmados com a Emenda Constitucional 59 de 2009, ficaram estabelecidos direitos, como a garantia do acesso gratuito ao ensino básico e a obrigatoriedade de oferta para a faixa etária definida entre os 4 (quatro) até os 17 (dezessete) anos de idade (BRASIL, 1988).

Deste modo, exige-se dos atores que a conduzem e participam da gestão educacional um comprometimento e responsabilidades constantes. São recomendáveis, por exemplo, a adoção da gestão participativa e da gestão estratégica, modelos que podem contribuir para a superação de eventuais obstáculos e o melhor aproveitamento das aptidões, por meio da identificação de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Favorecem, ainda, a obtenção de avanços e melhorias nos processos que ocorrem dentro da instituição e nas interações com sua comunidade.

O objeto de estudo da pesquisa foi uma unidade escolar da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais, cujo funcionamento se dá a partir das bases e preceitos preconizados na legislação vigente e que apresentou, a partir de 2014, melhorias significativas em seus índices de aprovação e nas avaliações externas, o que despertou o interesse de seu estudo. Apresenta-se também, nesta dissertação, um plano de ação elaborado com base nas medidas de gestão encontradas na escola estudada, para que sirvam como um modelo passível de compartilhamento e implementação em outras unidades de ensino da rede.

Frente a esses elementos, surgiu o tema da pesquisa empreendida: a influência das ações gestoras adotadas na Escola Estadual São Francisco de Assis a partir de 2014 na qualidade da educação pública e que podem ser destacadas como responsáveis por produzir as mudanças observadas nos resultados das avaliações externas, nos indicadores educacionais, estabelecendo novas relações com a comunidade de seu entorno.

Entende-se, neste contexto, que a gestão educacional encontra um desafio ao buscar soluções para a qualidade da educação oferecida aos alunos frente aos indicadores sociais e educacionais; estes podem mostrar que se tem um longo caminho a trilhar, a construir, para “garantir” a aprendizagem. Um desses pontos, por exemplo, pode ser verificado e acompanhado

pelos resultados das avaliações externas, dos indicadores educacionais e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)¹. Estes devem ser tomados como base do resultado de um trabalho coletivo, em equipe e em parceria entre os segmentos da escola e da equipe gestora, que precisa estar comprometida com a realização do trabalho escolar e com o entendimento dos dados e na busca da qualidade educacional. Além do gestor, é fundamental a perspectiva de atuação em conjunto com o supervisor escolar como mediador das ações pedagógicas. Este deve ser comprometido com a construção do conhecimento dos alunos e dos professores, e os funcionários, avaliados como colaboradores do processo educativo (MINAS GERAIS, 2018).

A integração da escola com a comunidade é um fator importante para o processo educacional, assumindo, juntas, equipe gestora e comunidade atendida pela escola, as definições e determinações a serem acompanhadas no processo escolar, em um processo de corresponsabilização. Neste ponto, a preocupação do gestor em convocar a comunidade por meio de parcerias e construções coletivas das metas tende a assegurar a qualidade da educação e consolidá-las na visão e missão da instituição.

Compreende-se, assim, que entre escola e comunidade há muito o que se contribuir e que se ouvir, e é nesta complexa trama de saberes e fazeres que estão intrinsecamente correlacionadas às ações que na educação contribuirão para a “inteireza do ser”, conforme Wiebusch (2012). Esta é uma proposta educacional preocupada em educar na e para a autoformação. Esse feito é colocado em relação aos aspectos racionais e cognitivos, à construção do conhecimento, voltada para a autoformação nas dimensões que integram nossa condição humana, de modo especial os aspectos relativos ao corpo, às emoções e à espiritualidade. O gestor escolar é peça chave neste processo e precisa estar comprometido com o conhecimento buscando estabelecer, juntamente com seus docentes, formas educativas para a construção das diferentes dimensões do ser humano, proporcionando a autonomia discente. Tais aspectos tendem a contribuir com o apontamento de possíveis alternativas para a construção de escolas de qualidade, não pensando só em atender aos indicadores das avaliações externas e internas, mas, acima de tudo, pela proposta de educação oferecida que viabilize um encaminhamento para a formação de um ser de inteireza. É certo que estas avaliações em larga

¹ Os indicadores e os índices educacionais são construídos para atribuir um valor estatístico à qualidade do ensino de uma escola ou rede, atendo-se não somente ao desempenho dos alunos, mas também ao contexto econômico e social em que as escolas estão inseridas.

escala² representam apenas uma pequena parcela das inúmeras complexidades da aprendizagem que, ao mesmo tempo, fornecem indícios de elementos a serem consolidados no desempenho de seus estudantes. Entende-se, ainda, a importância das avaliações externas para mensurar um indicativo de qualidade educacional.

Frente a isso, podem ser levantadas questões como: “Que fatores relacionados à gestão escolar, à relação com os alunos e às metodologias de ensino podem contribuir para a construção de uma escola eficaz?” e “por que escolas dentro de uma mesma rede de ensino apresentam resultados tão diferentes?” (DUQUE; LOPES, 2016, p. 20). Tais questionamentos são colocados nas práticas gestoras cotidianas. Na busca de respostas a indagações como estas, está a intenção da pesquisa aqui apresentada, que buscou discorrer sobre a importância do protagonismo na gestão da educação para elevar o rendimento escolar, observado a partir do caso da Escola Estadual São Francisco de Assis em Carmo do Cajuru/MG.

Esta análise pauta-se na percepção de que “qualquer material ou atitude empregada no trabalho passaria pela valorização humana do indivíduo, pois cada um daqueles alunos tinha um problema particular, de natureza múltipla, que o impedia de avançar” (DIAS, 2016, p. 77). Na educação pública, mediante a diversidade e as vulnerabilidades individuais de cada aluno/cidadão, é preciso percebê-lo como parte integrante e importante do processo de ensino e aprendizagem, deixando de oferecer oportunidades iguais para alunos diferentes. É preciso buscar valorizar o conhecimento e as características individuais de cada estudante. Para isso, faz-se necessário buscar alternativas de ensino e pessoais, centradas nas especificidades do alunado, voltadas à compreensão da história de vida de cada estudante e da inserção da escola, que subsidia práticas escolares mais consolidadas e articuladas com o ambiente escolar.

Tendo por base tais apontamentos, esta dissertação analisa as práticas escolares estruturadas para atender as demandas dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Assis. O pesquisador, que assumiu a gestão da escola, em 2014, tendo experiência anterior em gestão do meio empresarial e privado, identificou possibilidades de utilizar ferramentas e modelos aprendidos e usados com relativo sucesso na iniciativa privada na escola. A exemplo disso, podem ser citadas a organização da escola em setores, estabelecendo pessoas responsáveis por

² Avaliação externa: aplicação em larga escala. Por ser externa à dinâmica professor-aluno, ela é independente e avalia de maneira uniforme os alunos que possuem diferentes professores. Em geral, ela também é padronizada para garantir a comparabilidade dos resultados da rede ao longo dos anos. As avaliações externas medem dados de desempenho das redes educacionais, voltando-se mais para elementos mensuráveis pela aplicação da metodologia estatística da Teoria da Resposta ao Item (TRI). Esta observa estatisticamente o comportamento dos itens e calcula o percentual de acertos das questões, determinando a média obtida. Destaca-se que a aprendizagem, visualizada no dia a dia da escola não é o alvo das avaliações externas, sendo acompanhada pelas avaliações internas.

cada um destes e subordinados ao gestor escolar. Além disso, foram criadas rotinas de reuniões e capacitações com agenda pré-definida, objetivando a capacitação dos envolvidos e a melhoria do serviço prestado. E, ainda, a criação de uma missão, visão e valores a serem defendidos e prestados pela instituição de ensino aos seus servidores, seus alunos e sua comunidade escolar, dando um formato bem definido de como esta escola quer ser vista e como ela quer ser agente de transformação social.

A partir disso, iniciou-se um processo de parceria e responsabilização mútua com a comunidade na qual a escola encontra-se inserida. Após trabalhos com instituições, em sistema de parceira como com o Conselho Tutelar no devido acompanhamento de casos de alunos indisciplinados cujos atos infracionais sejam de maior gravidade, atentando contra a própria integridade física do aluno e/ou de terceiros. Também são tratados os casos dos infrequentes cujas famílias são omissas quando acionadas pela escola. Houve, ainda, parceria com a Secretaria Municipal de Saúde, visando a melhorar a qualidade de vida e as condições de higiene e saúde dos alunos cujo acompanhamento por parte da família é ineficiente, entre outras. Após a adoção dessas medidas, a escola apresentou melhorias em seus indicadores e índices educacionais, possibilitando uma maior interação com a comunidade.

Todavia, a proposta aqui empreendida parte dos resultados como um elemento mobilizador para a pesquisa. Diante disso, proveio a seguinte pergunta de pesquisa: que ações foram empreendidas na gestão da Escola Estadual São Francisco de Assis a partir de 2014 e que podem ter contribuído para a melhoria dos indicadores educacionais?

Essa temporalidade foi escolhida por se tratar do período em que uma nova equipe gestora assumiu a unidade escolar, pretendendo produzir mudanças nesta. Assim, tem-se como objetivo geral da pesquisa identificar e analisar as práticas escolares, gestoras e pedagógicas, responsáveis por alterarem o quadro educacional da instituição.

Foram adotados os seguintes objetivos específicos:

- a) apresentar a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e a Superintendência Regional de Ensino de Divinópolis (SRE Divinópolis);
- b) descrever a Escola Estadual São Francisco de Assis;
- c) analisar como os diferentes sujeitos da comunidade escolar (professores, alunos, pais e/ou responsáveis) compreendem as ações da equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Assis e a melhoria institucional;
- d) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) com práticas e experiências da Escola Estadual São Francisco de Assis sistematizadas.

Para a realização desta investigação, optou-se pela pesquisa qualitativa, modalidade usada para ampliação do conhecimento, em cuja forma mais simples pode ser definida como uma atividade de observação do mundo. Isso consiste na interpretação e nas práticas materiais que tornam o mundo visível e de estudos conexos às questões subjetivas, podendo ainda suscitar, identificar, empreender e elucidar motivações e atitudes pertinentes aos indivíduos ou grupos de indivíduos distintos num acurado universo pesquisado (DENZIN; LINCOLN, 1994). Entende-se que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia voltada a compreensão de um grupo social que se encontra inserido em uma instituição de educação pública e suas trajetórias.

Para a concretização da pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Cabe ressaltar que os instrumentos citados são elementos que integram a pesquisa qualitativa e, portanto, importantes na medida que possibilitam compreender e melhor analisar a realidade da escola campo pesquisada.

A presente dissertação, que apresenta os resultados da pesquisa, tem sua estrutura apresentada a seguir. A análise documental está, em sua maior parte, no Capítulo 2, no qual são apresentados os dados gerais da escola e suas caracterizações. Tem-se ainda a contextualização do caso estudado, que parte de um contexto geral, no qual apresenta-se a estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Ensino de Divinópolis, para um específico, no qual descrevem-se as ações desenvolvidas pela equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Assis, assim como os resultados apresentados pela escola e as melhorias observadas.

Destaca-se a responsabilidade do desenvolvimento de um modelo de gestão pautado em práticas democráticas e estratégicas, compactuando com a ideia de que as mesmas impactam positivamente nos resultados educacionais. Ressalta-se, ainda, que a Escola Estadual São Francisco de Assis, ao ampliar na rede de ensino o compartilhamento de ações, experiências e a adoção de ações positivas que ajudem na superação de dificuldades e problemáticas que afetam o desempenho dos alunos e o desenvolvimento da escola, estará contribuindo de forma decisiva tanto no âmbito socioeducativo quanto administrativo para a eficiência e eficácia das demais escolas estaduais que compõem a rede.

No Capítulo 2, são apresentados os referenciais teóricos, os percursos metodológicos, a pesquisa de campo realizada, as análises e as interpretações produzidas para a compreensão do caso de gestão. Este capítulo também se dedica à discussão dos dados levantados na pesquisa e nos referenciais teóricos adotados. Assim, esta pesquisa não prioriza a apuração de números ou

dados estatísticos. Ela está mais relacionada à investigação das ações gestoras empreendidas na escola em questão, buscando interpretar comportamentos, identificar opiniões e apurar expectativas dos atores envolvidos.

Entre os principais referenciais teóricos adotados, estão o trabalho de Tureta, Rosa e Ávila (2006), cuja discussão aborda o surgimento de um pluralismo teórico ascendente voltado ao campo da teoria das organizações. Os autores relacionam tais características principalmente à complexidade apresentada em novas formas organizacionais, que pedem perspectivas analíticas diferenciadas em relação às tradicionalmente existentes na literatura, mas que constantemente retomam as mais antigas formulações, em especial as tratadas sob o prisma sistêmico. Tratam ainda do enfoque das redes, cujo entendimento é considerado bastante relevante para o aprendizado atual em que se encontra a teoria das organizações e ainda a apresentação de uma breve discussão introdutória sobre a teoria de sistemas e contingencial, e finalmente, tratando de maneira mais ampla acerca dos conceitos e da caracterização das redes interorganizacionais.

Destaca-se ainda a contribuição de Groppo (2006), cujos elementos pontuados discutem as questões relacionadas com individualidade e coletividade, como isso se estrutura para pensarmos as relações de envolvimento da comunidade e a mudança de postura dos sujeitos em sua inter-relação e, por consequência, a mudança de postura com relação à escola. Vale também resgatar a contribuição de Farinha (1990), que busca mostrar que a educação é fundamentalmente um processo relacional e por isso sistêmico.

No Capítulo 4, escrito após a finalização das pesquisas bibliográficas e de campo, propõe-se um Plano de Ação Educacional (PAE) que objetiva um trabalho colaborativo entre as escolas estaduais do município de Carmo do Cajuru. É possível que, futuramente, as medidas adotadas na escola estudada sejam estendidas às escolas da Superintendência Regional de Educação (SRE) de Divinópolis e a outras escolas do estado de Minas Gerais. Assim, o PAE se constitui como um instrumento previamente organizado, que buscará uma interlocução entre a Escola Estadual São Francisco de Assis e as demais unidades de ensino, no sentido de socializar por meio de visitas e seminários as estratégias e procedimentos administrativos e pedagógicos que permitiram que a referida escola obtivesse resultados exitosos e ocupasse um novo patamar. Por fim, o Capítulo 5 será dedicado às considerações finais.

2 A ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS: ELEMENTOS PARA SUA COMPREENSÃO

Neste capítulo, apresenta-se o panorama educacional que se justifica pelo fato de que atualmente a gestão escolar perpassa por inúmeras faces da administração pública. Para isso, o responsável pela escola deve saber lidar com: currículo, espaço, tempo, finanças e tantas outras questões que perpassam a educação pública de qualidade. Administrar tais elementos e ainda lidar com os conflitos existentes entre os mais diversos atores dentro de uma escola, tem sido o desafio para o gestor no século XXI.

Verificou-se que, a partir do compromisso com a aprendizagem dos alunos, a equipe gestora valorizou o diagnóstico macro das potencialidades e eventuais limitações existentes para gerar uma visão micro e compartilhada dos seus desafios e prioridades. Junto com a comunidade escolar, foram definidas, então, as prioridades da unidade escolar, as quais desdobraram-se em metas e estratégias de ação, liderando os esforços de todos a favor da execução bem-sucedida do plano pedagógico e partindo, assim, do preceito da gestão democrática.

O princípio de gestão democrática para instituições públicas de educação, foi posto na CF de 1988, em seu Art. 206 (BRASIL, 2018). A sua adoção possibilitou um espaço de atuação na gestão de escolas e sistemas educacionais. Ao acompanhar essas determinações, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em 1996 (BRASIL, 2018). Esta foi um marco importante, uma vez que gerou mudanças relevantes nas escolas nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro. Nessa perspectiva, as escolas passaram a ter autonomia para elaborar seu Projeto Político Pedagógico (PPP), compor colegiados, delinear e dar cumprimento às suas atividades e aplicar os recursos financeiros a ela destinados. Nesse contexto de mudanças no campo da educação, o gestor passou a ter centralidade no processo, pois, por meio do seu empenho e do acompanhamento do processo educativo, fica tendente a serem permitidos processos eficientes e bem-sucedidos para promover melhorias significativas na educação.

Dentre as legislações que apresentam este perfil modificado da estruturação da escola e do papel do gestor, destaca-se a LDB, que, em seus artigos 26 e 27, estabeleceu, respectivamente, a abrangência do conhecimento e também dos valores e atitudes. Além da LDB, destaca-se o atual Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que consagra a ideia de formação comum, ao englobar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que as legislações anteriores definem como os saberes a serem desenvolvidos na educação básica, em duas expressões: objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, consagrando a necessidade de

uma base comum que norteasse a elaboração dos currículos. A partir desse aspecto, surgiram os movimentos e ações engendrados para a elaboração da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que atualmente se encontra aprovada. No caso da rede mineira de educação, já há um currículo referência aprovado e encaminhado para as escolas, em relação as etapas da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, mas ainda está sendo elaborado o currículo de referência para o Ensino Médio, cujo texto legal da BNCC também já foi aprovado.

Destaca-se na LDB, em seu artigo 1º, a necessidade de entender a história de vida de cada estudante com o objetivo de compreender os fatores externos que podem afetar o seu rendimento escolar. Torna-se necessário acurar a concepção do ouvir e do olhar o apelo da escola pública, que atende ao povo, e dirigindo um olhar cuidadoso que observa as experiências de sucesso e as frustradas da escola pública. É necessário fazer o aluno se sentir parte do processo, gerando um sentimento de pertencimento às atividades desenvolvidas como coautor das propostas. Faz-se necessário não avaliar o aluno de forma negativa, dizendo que ele não atingiu as metas, mas usando de um processo avaliativo contínuo e que não possui um fim nele mesmo, fazendo da avaliação parte do processo de ensino-aprendizagem, trazendo um novo olhar para o todo (MAGRONE, 2016).

Partindo, portanto, do pressuposto de que os resultados diligentes perpassam pelas práticas de gestão escolar e o envolvimento da comunidade como responsável por possíveis mudanças, a pesquisa buscou investigar as práticas gestoras, desenvolvidas a partir de 2014 na Escola Estadual São Francisco de Assis. Pressupõe-se que, por intermédio destas e pela influência exercida por elas, a escola pesquisada apresenta melhoria nos índices provenientes de avaliações externas, especialmente no IDEB.

Desta forma, para a estruturação deste capítulo optou-se por apresentar, em um primeiro momento, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e a Superintendência Regional de Ensino de Divinópolis (SRE), pelo fato de a escola objeto de estudo estar jurisdicionada na mesma, dentro de um universo de 132 escolas estaduais e de 30 municípios. Em seguida, apresenta-se a escola objeto de estudo cujo histórico de desenvolvimento educacional se viu modificado em 2013 e com vistas até de encerramento do atendimento escolar na unidade de algumas etapas de ensino até então ofertadas. Para isso, apresenta-se um panorama geral dela, contextualizando-a dentro do município em que está instalada e apresentando seu atual quadro de funcionamento.

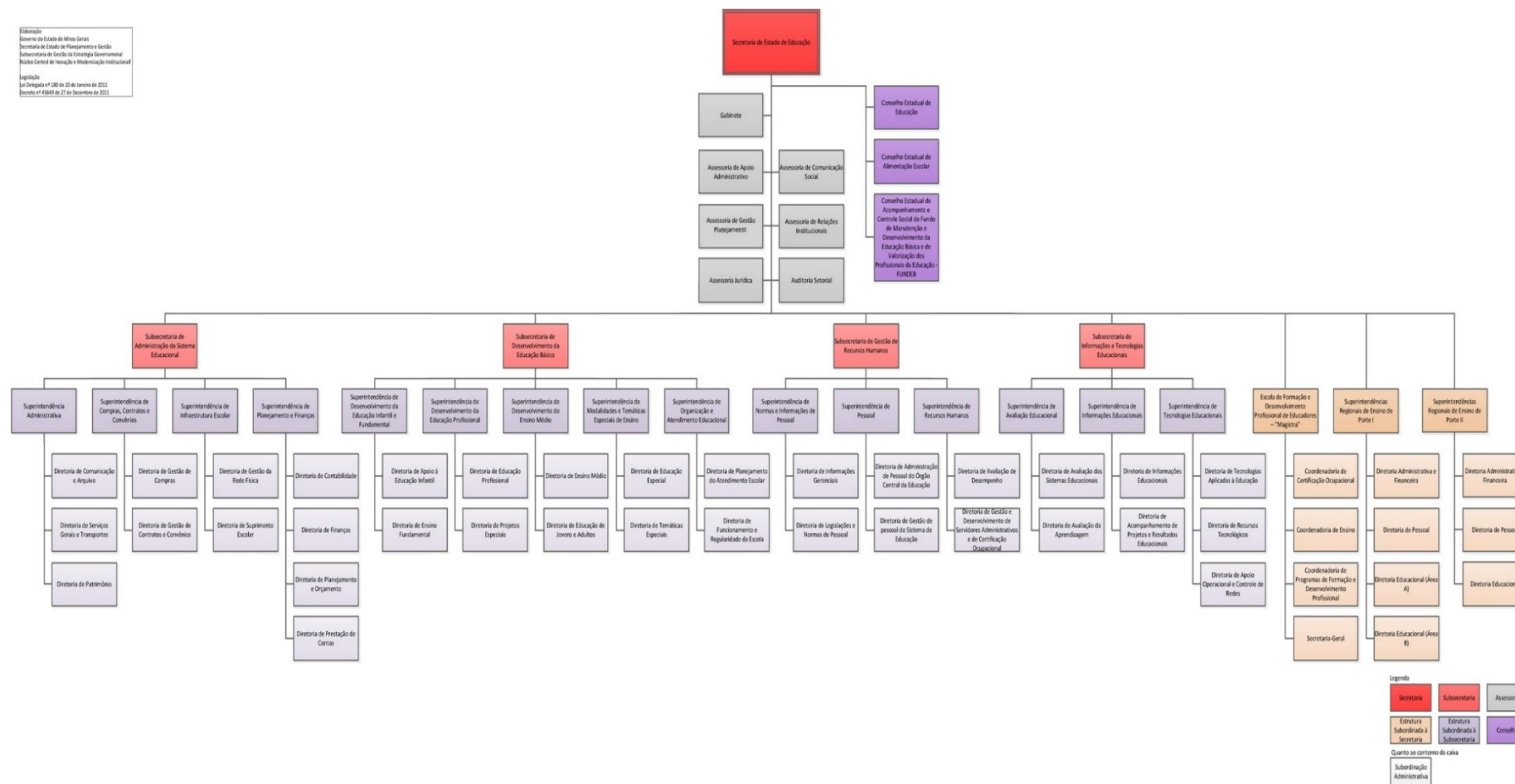
2.1 APRESENTAÇÃO DA SEE/MG E DA SRE DIVINÓPOLIS

O estado de Minas Gerais é uma das 27 unidades federativas do Brasil, sendo o quarto estado com a maior área territorial e o segundo em quantidade de habitantes, localizado na Região Sudeste do país. Limita-se ao sul e sudoeste com São Paulo, a oeste com Mato Grosso do Sul, a noroeste com Goiás, a norte e nordeste com a Bahia, a leste com o Espírito Santo e a sudeste com o Rio de Janeiro. Seu território é subdividido em 853 municípios, a maior quantidade dentre os estados brasileiros. Devido a essas características geográficas, existem no âmbito da educação os polos regionais, forma de organização dada pelas Superintendências Regionais de Ensino (SREs), que totalizam 47. Neste universo territorial, existem mais de 17 mil instituições de educação, responsáveis pelo processo de ensino e de aprendizagem escolar, destacando que elas se dividem entre: federais, estaduais, municipais e privadas.

Para atender às demandas que lhe competem, a SEE/MG possui uma estrutura organizada em gabinete, conselhos estaduais e assessorias estaduais. Existem e funcionam o Conselho Estadual de Educação, o de Alimentação Escolar e o de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação (FUNDEB). Já as assessorias são: a de Apoio Administrativo, a de Gestão Estratégica e Inovação, a Jurídica, a de Comunicação Social, a de Relações Institucionais e a Auditoria Setorial. São esses setores que aconselham e assessoram as ações das subsecretarias: a de Administração do Sistema Educacional, a de Desenvolvimento da Educação Básica, a de Gestão de Recursos Humanos, e a de Informações e Tecnologias Educacionais. Essa estrutura está apresentada a seguir, no organograma da SEE/MG que nos dá uma real dimensão da complexidade que esta estrutura educacional exige do governo do estado.

Organograma 1 - Organograma da Secretaria de Educação de MG

Elaboração:
Governo do Estado de Minas Gerais
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental
Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional
Legislação:
Lei Delegada nº 380 de 20 de Janeiro de 2011.
Decreto nº 43669 de 27 de Dezembro de 2013.



Fonte: SEE/MG, 2019.

Essa estrutura da SEE/MG é organizada para orientação às SREs, que têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e articulação e integração estado X município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, competindo-lhes:

- I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;
- II – orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
- III – promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
- IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
- V – propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;
- VI – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;
- VII – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
- VIII – coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição;
- IX – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;
- X – exercer outras atividades correlatas. (MINAS GERAIS, 2018)

Desta forma, as SREs exercem importância conforme elencado na citação acima, especialmente por sua atuação não ficar restrita às unidades escolares da própria rede estadual, mas também na perspectiva de acompanhamento no âmbito das redes vinculadas. O regime de colaboração entre as redes tem se estendido de tal forma que já existe um estudo em andamento para a criação do Sistema Integrado de Educação Pública de Minas Gerais (SIEP/MG), que foi uma proposta da SEE/MG. Tal proposta, inclusive, foi inserida no documento-base apresentado pelo Fórum Estadual Permanente de Educação de Minas Gerais e que inicialmente contava com oito eixos. “Construindo o Sistema Integrado de Educação de Educação Pública de Minas Gerais (SIEP/MG)” é o nono eixo que está sendo discutido e vem se consolidando pouco a pouco.

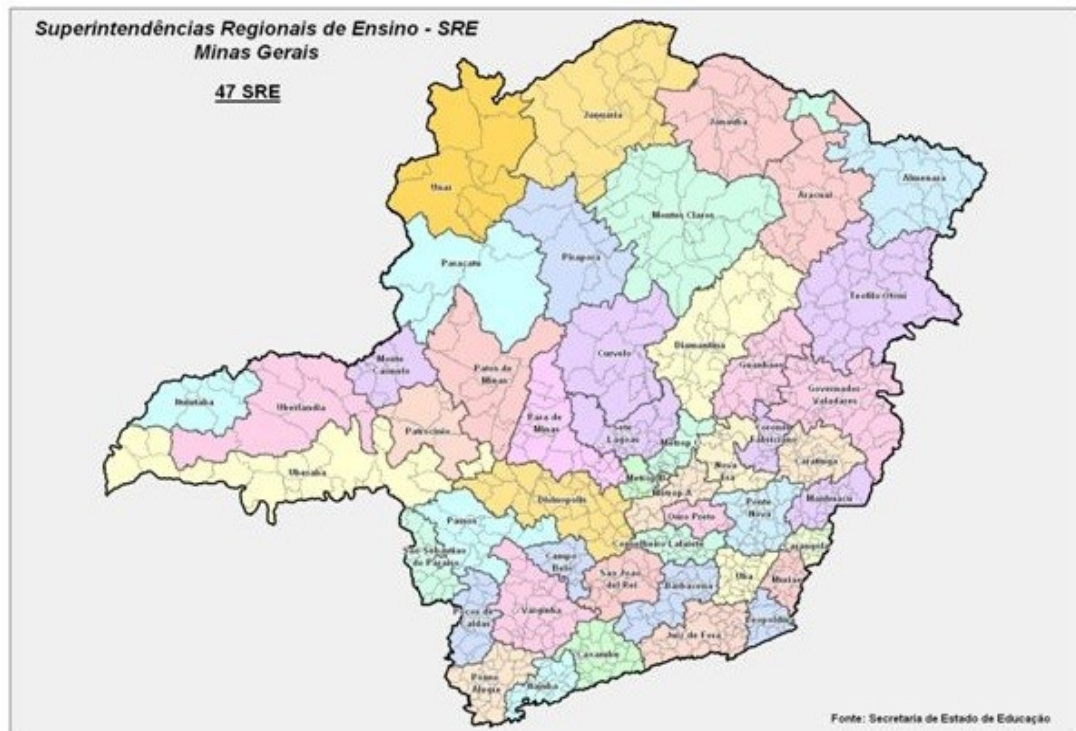
Com o objetivo de conhecer mais detalhadamente o contexto educacional do estado, a SEE/MG subdividiu o seu território em seis polos regionais e suas respectivas SREs, descritos a seguir:

- 1) PÓLO REGIONAL CENTRO (SRE Metropolitana – A, B, C; SRE Conselheiro Lafaiete, SRE Pará de Minas, SRE Ouro Preto, SRE Sete Lagoas e SRE Divinópolis);

- 2) PÓLO REGIONAL SUL (SRE Campo Belo, SRE Caxambu, SRE Itajubá, SRE Passos, SRE Varginha, SRE Pouso Alegre, SRE São Sebastião do Paraíso e SRE Poços de Caldas);
 - 3) PÓLO REGIONAL MATA (SRE Barbacena, SRE Carangola, SRE Juiz de Fora, SRE Ubá, SRE Muriaé, SRE Ponte Nova, SRE São João Del Rei, SRE Leopoldina);
 - 4) PÓLO REGIONAL TRIÂNGULO (SRE Ituiutaba, SRE Monte Carmelo, SRE Paracatu, SRE Unai, SRE Patrocínio, SRE Uberaba, SRE Uberlândia e SRE Patos de Minas);
 - 5) PÓLO REGIONAL NORTE (SRE Curvelo, SRE Diamantina, SRE Pirapora, SRE Januária, SRE Montes Claros e SRE Janaúba);
 - 6) PÓLO REGIONAL VALE DO AÇO (SRE Almenara, SRE Araçuaí, SRE Caratinga, SRE Coronel Fabriciano, SRE Governador, Valadares, SRE Teófilo Otoni, SRE Manhuaçu, SRE Nova Era e SRE Guanhães).
- (SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS, 2019)

Cabe ressaltar que a reunião das SREs em cada um dos seis polos existentes se deu pela proximidade geográfica e de similaridades no perfil de desenvolvimento político e econômico entre elas. Assim, podem ser estruturadas implementação de políticas públicas em grande escala dentro de cada polo de forma a observar as singularidades de cada região. Na figura 1, é possível visualizar esta organização territorial, podendo, assim, assimilar melhor como a proximidade e a regionalização do estado em divisões territoriais facilita o trabalho e a atuação da SEE/MG.

Figura 1: Superintendências Regionais de Ensino de MG.



Fonte: SEE/MG, 2019.

Assim, cada uma das 47 SREs possui uma cidade polo, onde fica instalada a sua sede. A Superintendência Regional de Ensino de Divinópolis – cidade-polo, é a 12ª Superintendência da SEE/MG em ordem de instalação e tem em sua jurisdição os 30 municípios listados e suas respectivas quantidades de escolas estaduais, num total de 132, que são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Municípios que compõem a SRE Divinópolis.

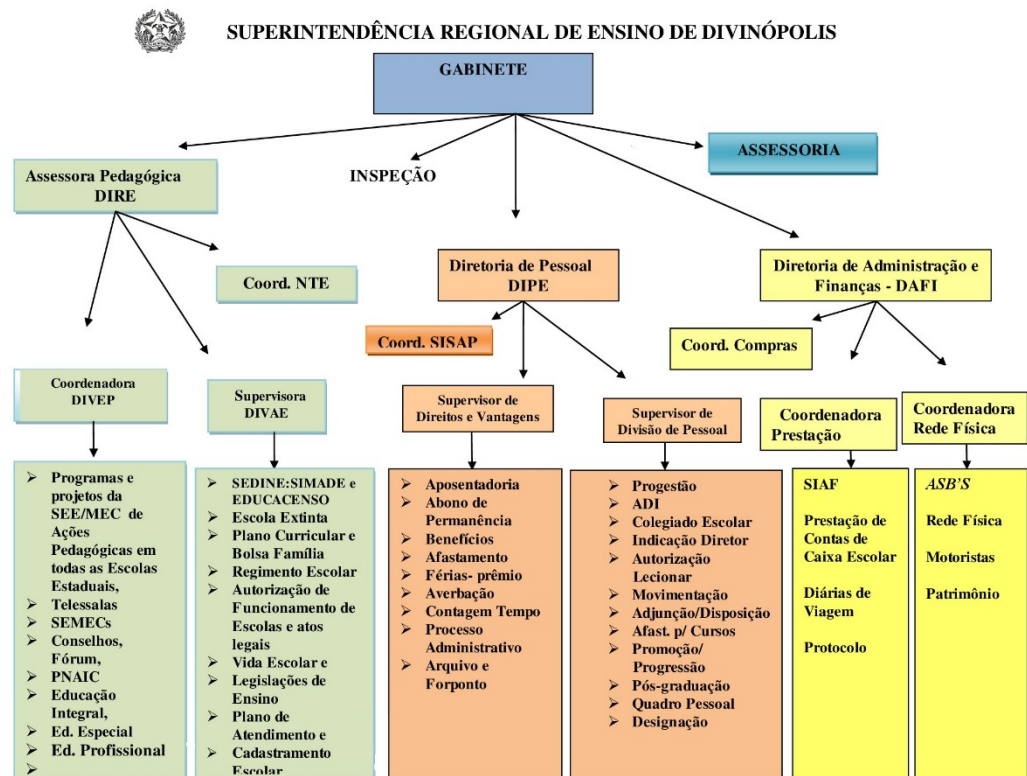
MUNICÍPIO	NÚMERO DE ESCOLAS ESTADUAIS
Araújos	1
Arcos	6
Bambuí	4
Carmo da Mata	1
Carmo do Cajuru	6
Carmópolis de Minas	2
Cláudio	5
Córrego Danta	1
Divinópolis	35
Iguatama	1
Itaguara	3
Itapecerica	8
Itatiaiuçu	1
Itaúna	14
Japaraíba	1
Lagoa da Prata	8
Luz	4
Madeiros	1
Moema	2
Nova Serrana	6
Oliveira	7
Pains	2
Passa Tempo	1
Pedra do Indaiá	2
Perdigão	1
Piracema	1
Santo Antônio do Monte	4
São Gonçalo do Pará	2
São Sebastião do Oeste	1
Tapiraí	1
TOTAL	132

Fonte: SRE Divinópolis, 2019.

Cabe ressaltar, também, que a sua localização geográfica no Território Oeste do estado, popularmente conhecida também como região Centro-Oeste, distante da capital Belo Horizonte apenas 134 km, o que favorece uma rápida articulação com o Órgão Central da SEE/MG.

O organograma 2 mostra o funcionamento da SRE Divinópolis. Esta é composta pelo Gabinete que está diretamente ligado a cinco grandes divisões dentro de sua estrutura de funcionamento, e cada uma destas com suas respectivas subdivisões e serviços.

Organograma 2 - Organograma da SRE Divinópolis.



Fonte: SRE Divinópolis, 2019.

A SRE Divinópolis se enquadra dentro das Superintendências Regionais de Ensino de Porte II, limitadas pela SEE/MG até o total de quarenta e oito unidades. A estrutura da SRE é composta em sua estrutura básica pelas seguintes divisões:

1. Diretoria Administrativa e Financeira;
2. Diretoria Educacional; e
3. Diretoria de Pessoal.

A Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) cuida do assessoramento administrativo, gerenciamento financeiro e prestações de contas da própria SRE e das escolas sob sua jurisdição; a Diretoria Educacional (DIRE) é responsável pelos assuntos pedagógicos e de atendimento escolar; e a Diretoria de Pessoal (DIPE) cuida da gestão dos recursos humanos, processando o pagamento dos funcionários, como também organiza o plano de carreira, organiza a documentação dos profissionais da própria SRE, dos gestores das escolas e

orienta as escolas no correto manuseio e arquivamento de documentos nas pastas dos seus servidores. Ressalta-se que esta estrutura da SEE/MG e das SREs visa a garantir os direitos educacionais dos estudantes mineiros, justificando-se, assim, a relevância da apresentação destes pontos, objetivando-se melhor compreender a equidade e qualidade educacional.

Desta forma, a escola objeto de estudo nesta dissertação, localizada no município de Carmo do Cajuru, está subordinada à SRE Divinópolis. Dados mais detalhados sobre a escola são descritos na próxima seção.

2.2 ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS

A cidade de Carmo do Cajuru, onde está localizada a escola objeto de estudo, foi fundada pelo Cap. Manoel Gomes Pinheiro, vindo de Nossa Senhora do Desterro, por volta de 1815, quando pediu licença a D. Pedro I para erguer a capela de Nossa Senhora do Carmo. O nome Cajuru é proveniente e tem origem no nome da Fazenda de Manoel Gomes e era também relativo ao morro do Cajuru, atual morro da Cruz. O significado de “Cajuru”, uma palavra de etimologia indígena, é “boca da mata” e se deve ao fato de o município estar localizado à entrada das grandes matas existentes nas margens do Ribeirão do Empanturrado e do Rio Pará. Para completar a formação do topônimo, a segunda parte dele se originou do nome da padroeira, Nossa Senhora do Carmo (DIOMAR, 2000).

A população da cidade estimada pelo IBGE em 2019 é de 22.478 habitantes, com uma ocupação demográfica de 43,90 habitantes por quilômetro quadrado de área territorial. Apresenta uma taxa de escolarização de 98,5% das pessoas com idade entre 6 e 14 anos e um IDEB de 6,4 nos Anos Iniciais e de 4,8 nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

O prédio escolar onde atualmente funciona a escola foi construído pelo Governo do Estado de Minas Gerais no ano de 1979, por meio de seu Sistema Operacional de Educação (SOE) e da Comissão de Construção, Ampliação e Reconstrução dos Prédios Escolares do Estado (CARPE). Quando da inauguração, o prédio sediava o Ginásio Estadual, instalado em 1º de maio de 1979. Posteriormente, com a construção de um novo prédio no Bairro Adelino Mano, o Ginásio Estadual foi transferido, saindo do prédio escolar do Bairro São Luís no ano de 1991. Este mesmo Ginásio Estadual passou a se chamar Escola Estadual Padre João Parreiras Villaça.

Com a transferência de prédio escolar em 1991, a Escola Estadual São Francisco de Assis 1.2.0.A.³, de Pré-Escolar e 1º Grau, de 1ª a 4ª Série, recebeu o Parecer nº 22 de 23 de janeiro de 1991 com resposta favorável à carta consulta para sua criação e foi oficialmente criada através do Decreto Estadual nº 32.473 de 25 de janeiro de 1991. Posteriormente, a Portaria nº 608 de 20 de agosto de 1991 autorizou o seu funcionamento, de 1º Grau, de 1ª a 4ª Série.

Em 1998, as turmas de 1ª à 4ª Série foram municipalizadas, conforme a Resolução nº 8.940 de 20 de fevereiro de 1998. Cabe ressaltar que, no período em que foi municipalizada, os servidores efetivos, provenientes do regime estatutário da rede estadual, foram absorvidos e reaproveitados num acordo entre estado e município, conhecido como adjunção. Dessa maneira, não houve coabitação, mas, sim, uma mudança no nome, tirando a palavra Estadual e trocando por Municipal (MINAS GERAIS, 1988).

Nesse período, a instituição passou a denominar-se Escola Municipal São Francisco de Assis, ficando nesta condição até o ano de 2000. Em 2001 voltou a ser parte da rede estadual, conforme Ofício nº 82/2001 de 17 de maio de 2001. Conforme a Portaria nº 638 de 23 de agosto de 2001, as atividades de 1º Grau, de 1ª a 4ª Série, foram encerradas a partir de 30 de dezembro de 2000, revogando o ato de autorização concedido. Depois, o Parecer nº 156 de 9 de março de 2002 respondeu afirmativamente a carta consulta da SEE/MG para implantação de novo grau de ensino e recriação da Escola Estadual São Francisco de Assis de Ensino Fundamental de 1ª a 4ª Série.

A Escola Estadual São Francisco de Assis foi novamente instituída pelo Decreto Estadual nº 42.613, datado de 5 de junho de 2002, e posteriormente autorizada a funcionar pela Portaria nº 1.573 de 19 de junho de 2002. A Portaria nº 53 de 11 de julho de 2002 autorizou o funcionamento da Educação Infantil/Pré-Escola a partir de 1º de fevereiro de 2001. No mesmo ano, a Portaria nº 2 de 31 de dezembro de 2002 autorizou, em caráter excepcional, para fins de regularização do funcionamento escolar, com vistas ao atendimento à demanda, o funcionamento de turmas de escolas estaduais em dependências de outro estabelecimento público, como segundo endereço. Reafirmado pelo Ofício nº 17 de 27 de junho de 2003, a escola funcionou como segundo endereço da Escola Estadual Vigário José Alexandre, no período de 01/02/2001 até 18/06/2002. Ainda nesse ano, a Portaria nº 01, de 19 de setembro de 2002 credenciou-a a emitir o comprovante de conclusão da 4ª Série do Ensino Fundamental, nos termos da Resolução SEE nº 171 de 30 de janeiro de 2002.

³ Esta classificação tipológica foi estabelecida pelo Decreto nº 16.244 de 8 de maio de 1974, cujo um dos objetivos era dispor sobre denominação e tipologia das unidades de ensino.

Em 2004, de acordo com a Resolução SEE nº 469, a escola iniciou o funcionamento do Ensino Fundamental com duração de 5 anos, sendo o Ciclo da Alfabetização com duração de 3 anos e o Ciclo Complementar com duração de 2 anos. Já no ano de 2008, teve início o funcionamento da primeira turma do Projeto de Escola em Tempo Integral (PROETI). O ano de 2009 foi marcado pela implantação da Sala de Recursos⁴, conforme a Portaria nº 52 de 16 de janeiro de 2009, que foi mantida em funcionamento no ano de 2010 conforme a Portaria nº 510 de 27 de abril de 2010 (ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 2017).

A partir de 2013, de acordo com a Resolução SEE nº 2.260, de 10 de janeiro de 2013, foi autorizada a implantação dos quatro Anos Finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º Ano), de forma gradativa. O Parecer nº 35 de 22 de janeiro de 2013 deu conhecimento ao Conselho Estadual de Educação da extensão dos Anos Finais do Ensino Fundamental na Escola Estadual São Francisco de Assis. O funcionamento da Sala de Recursos foi novamente reafirmado com a Portaria nº 188, de 1º de fevereiro de 2013. A Portaria nº 01, de 18 de julho de 2013, credenciou a Escola Estadual São Francisco de Assis para proceder a avaliação de candidato maior de 15 anos que ainda não possua comprovação de escolaridade, para possível emissão de comprovante de conclusão do 5º Ano do Ensino Fundamental.

A partir de 2014, com as alterações propostas na estrutura organizacional e de aprendizagem da escola, a instituição veio a se tornar uma escola de referência em inclusão, uma vez que possui em funcionamento a Sala de Recursos, voltada para o Atendimento Educacional Especializado (AEE) de alunos da própria escola e das outras 5 escolas estaduais da cidade.⁵ No ano de 2014, a Portaria nº 193, de 1º de fevereiro de 2014, manteve autorizada a Sala de Recursos para funcionar.

Em 2015, o Projeto de Escola em Tempo Integral (PROETI) não foi ofertado devido à falta de espaço físico adequado para a continuação de suas atividades e, nesse mesmo ano, ficou firmado com a Prefeitura Municipal de Carmo do Cajuru, que, a partir de 2016, o Ensino Fundamental (Anos Iniciais) teria sua oferta encerrada de forma gradativa, passando os alunos que eram atendidos no zoneamento escolar pela Escola Estadual São Francisco de Assis, a

⁴ São salas com materiais diferenciados e profissionais preparados especificamente para o atendimento às diversas necessidades educativas especiais dos educandos.

⁵ Os alunos com laudo médico de recomendação de atenção devido a deficiência e/ou defasagem de aprendizagem são encaminhados para este serviço. Destacam-se os diversos tipos de alunos nossos já incluídos no ensino regular, sendo estes: aluno surdo e autista com algumas limitações de coordenação motora que conta com Intérprete de LIBRAS na sala de aula e ajudante para atividades de alimentação e higiene; aluna com paralisia cerebral e mobilidade comprometida em tetraplegia que conta com professora de apoio na sala de aula e ajudante para atividades de alimentação e higiene; aluna com Síndrome de *Down* que também conta com professora de apoio na sala de aula.

serem atendidos pela Escola Municipal Francisco Malaquias Cláudio⁶. Em 2016, ocorreu a formatura da 1ª turma de 9º Ano do Ensino Fundamental, etapa de ensino implantada em 2013, e a direção da escola, por intermédio da SRE Divinópolis, recebeu autorização da SEE para implantar uma nova etapa de ensino. Com a publicação da Portaria nº 1.499, de 17 de dezembro de 2016, foi autorizado o funcionamento do Ensino Médio a partir de 2017, passando a se chamar então Escola Estadual São Francisco de Assis de Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais) e Ensino Médio. Em março de 2017, com a adesão por parte da escola no Projeto Novo Mais Educação do Governo Federal, foi novamente ativado o Projeto Educação Integral e Integrada (antigo PROETI), que atenderia aos alunos do 6º ao 9º Ano do Ensino Fundamental no contra turno escolar, conforme constante no Projeto Político Pedagógico (PPP).

A escola conta com 3 blocos (térreos) com a seguinte estrutura: no bloco nº 3 possui 4 salas de aula de aproximadamente 40 metros quadrados cada e com mobiliário e capacidade para 35 alunos em cada uma; o bloco nº 2 possui Sala de Recursos, cozinha, bebedouro, refeitório, 2 sanitários de alunos (masculino e feminino), despensa e depósito de material de limpeza. Conta também com 1 sala de aula de aproximadamente 40 metros quadrados com mobiliário com capacidade para 35 alunos. O bloco nº 1 possui Secretaria, Sala compartilhada entre Direção e Supervisão, Sala de Professores, 1 sanitário (unissex para servidores da escola), Biblioteca e Sala Multiuso (com divisórias), que abriga Laboratório de Informática. Há também Sala do Financeiro, Estoque de Materiais de Papelaria em Geral e Acervo de Jogos Pedagógicos e 1 sala de aula com aproximadamente 40 metros quadrados com mobiliário com capacidade para 35 alunos. Existem ainda um Pátio Descoberto, Corredores de acesso entre os 3 blocos, Área verde extensa, com arborização e gramado, Estacionamento para servidores e Quadra Esportiva (descoberta).

O prédio escolar é construído com tijolos de cerâmica “à vista”, com laje pré-fabricada e telhado em alvenaria de madeira e cobertura com telhas coloniais de cerâmica. Sua construção e inauguração são datadas de 1978/1979, seguindo projeto arquitetônico da Comissão de Construção, Ampliação e Reconstrução dos Prédios Escolares do Estado (CARPE), fazendo com que haja em todo o estado vários prédios escolares com essas mesmas características construtivas. Apesar dos 40 anos de sua construção e existência dessa estrutura, completados em maio de 2019, o prédio apresenta boa conservação estrutural, elétrica e hidráulica,

⁶ Devido à conveniência legal da CF de 1988, em que se estabeleceu que o Estado ofertaria as etapas de educação do 6º ao 9º Ano do Ensino Fundamental e do Ensino Médio e as Prefeituras, as etapas de educação da Pré-escola e do 1º ao 5º Ano do Ensino Fundamental; o encerramento das turmas de Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º Ano) de forma gradativa estava previsto para ocorrer a partir de 2013/2014, passando a Rede Municipal de Carmo do Cajuru a atender a demanda de alunos da região onde está localizada a escola em estudo.

atendendo minimamente às demandas atuais de seus alunos e servidores. As fotos a seguir apresentam a estrutura com a qual a escola objeto de estudo conta, permitindo uma real dimensão estrutural.

Figura 2 - Fachada principal da escola.



Fonte: Escola Estadual São Francisco de Assis, 2018.

Pelo portão de acesso principal da escola, apresentado na figura 2, os usuários do prédio têm uma rampa que fica bem de frente para o pátio descoberto da escola. Uma área cimentada, apresentada na figura 2, de aproximadamente 6 metros de largura por 12 metros de comprimento, fica entre os blocos 1 e 2, por onde os alunos têm acesso aos demais espaços da escola e que serve como principal espaço para realização de atividades como o hasteamento de bandeiras, contando com 3 mastros de 10 metros de altura cada, e também para apresentações artísticas e culturais diversas, que vão desde os momentos de hora cívica até a realização de sábados letivos com a participação da comunidade escolar.

A estrutura de salas de aulas e os demais espaços da escola de utilização para atividades administrativas, de leitura e de higiene e alimentação, estão distribuídos nestes 3 blocos térreos, localizados na área central do terreno de 5400 metros quadrados. Trata-se de um espaço circundado por uma extensa área verde, com espécimes de árvores diversas como Ipê e Palmeiras Imperiais, além de um gramado, possibilitando boa ambientação e clima ameno mesmo em dias mais quentes.

Dentro desta área total, ainda há um espaço amplo, aberto e gramado, utilizado como estacionamento para servidores e para estudantes guardarem suas bicicletas. O espaço ainda serve para a realização de aulas práticas e atividades que demandem um espaço aberto e amplo.

O refeitório e a quadra esportiva são espaços de utilização coletiva na escola que abrigam diversas atividades além daquelas para as quais foram projetadas. Aulas práticas de Educação Física, campeonatos de diversas modalidades esportivas, reuniões e assembleias e

eventos maiores, como a tradicional festa junina, são realizados na quadra esportiva. Já no refeitório, além da rotina diária de servir como espaço para a alimentação dos estudantes da escola, são realizados reuniões, palestras, encontros e até atividades recreativas e aulas diferenciadas. Apesar da restrição de espaços adequados, o próprio trabalho em rede realizado pela escola viabiliza e permite a implementação das mais diversas atividades em espaços reaproveitados ou adaptados, com objetivo de atender as demandas da escola objeto de estudo. É preciso entender que trabalhar em rede requer conhecer os elementos disponíveis dentro e no entorno da unidade escolar. Identificar um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados, que, neste caso, é a educação.

De forma complementar a esta estrutura voltada para as atividades pedagógicas e educacionais, existem ainda espaços administrativos destinados à equipe gestora, a partir dos quais gerenciam recursos humanos e financeiros e alinham as propostas pedagógicas da escola para sua aplicação efetiva com os alunos.

A SEE/MG determina por meio de suas normativas e resolução, parâmetros a serem seguidos para quantificação de alunos em cada sala de aula de acordo com a modalidade de ensino. Atualmente, a escola funciona em dois turnos, atendendo as seguintes turmas e modalidades de ensino apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Turmas e modalidades de ensino da escola.

TURNO	SALA	TURMA	MODALIDADE DE ENSINO	ALUNOS
Matutino	09	8º Ano A	Ens. Fundamental	33
Matutino	10	9º Ano A	Ens. Fundamental	29
Matutino	11	9º Ano B	Ens. Fundamental	11
Matutino	12	1º Ano A	Ens. Médio	33
Matutino	08	2º Ano A	Ens. Médio	21
Matutino	06	3º Ano A	Ens. Médio	21
Vespertino	09	5º Ano A	Ens. Fundamental	17
Vespertino	10	6º Ano A	Ens. Fundamental	33
Vespertino	11	7º Ano A	Ens. Fundamental	33
Vespertino	12	7º Ano B	Ens. Fundamental	17
Vespertino	08	6º Ano B	Ens. Fundamental	35
Vespertino	06	-	-	-

Fonte: SIMADE, 2019.

Essa estrutura de funcionamento e quantificação das turmas está respaldada na legislação vigente, nas autorizações de funcionamento e no plano de atendimento escolar, seguindo as diretrizes da SEE/MG e da SRE Divinópolis.

O quadro 3 mostra o número atual de servidores atuando na escola, com os quais se mantém uma estrutura mínima de recursos humanos, permitindo a manutenção dos serviços

educacionais ofertados, desde as atividades de ensino regular até os atendimentos especializados direcionados aos alunos com deficiências e até mesmo os administrativos auxiliares na atividade fim da educação.

Quadro 3 - Quantitativo de Servidores da Escola.

CARGO / FUNÇÃO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE EM 2019
PEB – Regente	Professor de Educação Básica – Regente de Aulas ou de Turmas	25
ASB	Auxiliar de Serviços da Educação Básica (Cantina, Manutenção e Limpeza)	8
PEB – Sala de Recursos	Professor de Educação Básica – Sala de Recursos	1
PEB – Intérprete de LIBRAS	Professor de Educação Básica – Intérprete de LIBRAS	2
PEB – ACLTA	Professor de Educação Básica – Apoio a Comunicação, Linguagem e Tecnologia Assistiva	2
PEUB	Professor de Ensino do Uso da Biblioteca	2
ATB – Secretário Escolar	Auxiliar Técnico de Educação Básica – Secretário Escolar	1
ATB – Auxiliar de Secretaria	Auxiliar Técnico de Educação Básica – Auxiliar de Secretaria	2
EEB – Orientador Educacional	Especialista de Educação Básica – Orientador Educacional	1
PEB – Diretor	Professor de Educação Básica – Diretor	1
TOTAL GERAL		44

Fonte: Relatório RP1, 2019.

Esse quantitativo de servidores é variável, ficando sujeito ao número de alunos, turnos de funcionamento e turmas em cada ano letivo, seguindo critérios próprios estabelecidos pela SEE/MG e divulgados todos os anos por meio da chamada resolução de quadro de pessoal.

A estrutura de funcionamento é central na gestão de uma escola, pois fatores estruturais tendem a influenciar e acentuar problemas no funcionamento dela. Algumas destas questões serão apresentadas na seção seguinte.

2.2.1 Problemas vivenciados na escola antes de 2014

A escola era classificada, até 2013, como de periferia e com alunos considerados como “ruins”, ocasionando uma estigmatização na cidade. Naquela época, não havia uma perspectiva de implantação dos Anos Finais do Ensino Fundamental, o que só ocorreu porque outras duas escolas do município, ao começarem o ano letivo, estavam com salas de 6º Ano do Ensino

Fundamental superlotadas. Nesse mesmo ano, uma articulação das outras escolas que estavam com suas turmas de 6º Ano do Ensino Fundamental cheias e sem condições de receber novos alunos, ocorreu a implantação da etapa dos Anos Finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º Ano) em 2013 na Escola Estadual São Francisco de Assis. Esta recebeu os considerados “alunos-problema”, cujo rendimento era abaixo do recomendado, oriundos das outras duas escolas. Conforme *e-mail* recebido de uma das duas escolas, 10 alunos enviados tiveram como critério para seleção, reconhecido pela própria instituição, serem residentes mais próximos da escola de destino, com 12 anos completos e com histórico de reprovação. Outros 15 alunos, não reconhecidos oficialmente pela escola de origem, de acordo com levantamento feito nos históricos escolares, apresentavam-se com reprovação e em idade/série avançada. Os demais que passaram a compor as duas turmas de 6º Ano em 2013 eram concluintes do 5º Ano do Ensino Fundamental da escola objeto de estudo.

Um parâmetro pré-estabelecido para selecionar os alunos que seriam direcionados para a escola objeto de estudo levou em consideração alunos com distorção idade/ano de escolaridade. Relatos dos profissionais que trabalhavam na escola à época indicam que, primeiramente, foi levada em conta a localização da moradia do aluno e a proximidade com a escola, focando então nos alunos dos bairros São Luís e Jardim Alvorada, e depois de locais como Bonfim, mesmo mais distante da escola. De acordo com a caracterização feita pela prefeitura de Carmo de Cajuru, dos bairros que compõem a origem desses alunos, dois apresentam as menores rendas *per capita* da cidade, inclusive estando em faixas consideradas abaixo da mediana, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Renda média dos domicílios.



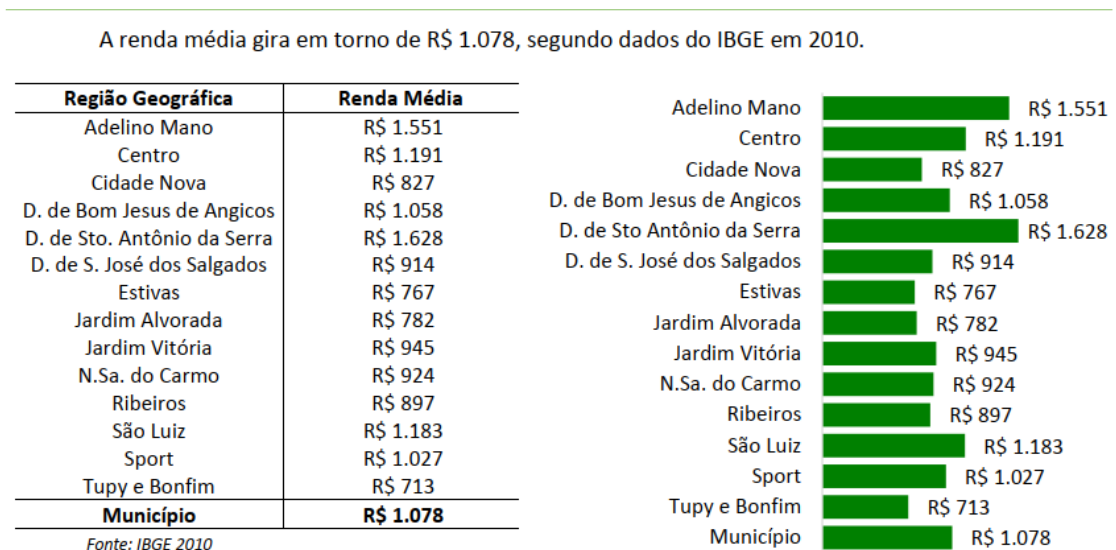
Fonte: Prefeitura de Carmo do Cajuru, 2015.

Dos bairros contemplados nessa pesquisa feita entre fevereiro e março de 2015 pela prefeitura da cidade, três são os principais bairros de origem dos alunos da escola objeto de estudo, mas apenas o bairro São Luiz apresenta valor médio de renda acima da mediana, sendo que existe uma divisão no zoneamento escolar em que a parte mais “pobre” é atendida nesta escola e a parte “menos pobre” em outra unidade escolar.

Já os bairros Jardim Alvorada e Bonfim, conforme figura 3 apresentada acima, estão entre os mais críticos, levando em consideração a média de renda domiciliar que variou entre R\$ 713,44 e R\$ 782,46. Cabe ressaltar ainda que o bairro Residencial São Francisco, um conjunto habitacional do Programa Minha Casa Minha Vida, que hoje também faz parte do zoneamento de alunos atendidos nesta escola objeto de estudo, não teve seus dados apresentados na pesquisa, uma vez que a entrega dos imóveis aos proprietários só ocorreu em maio de 2015.

Para melhor caracterizar o que foi apontado nesta discussão, apresenta-se a seguir, na figura 4, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) datados de 2010 que apontam uma renda média domiciliar em Carmo do Cajuru de R\$ 1.078,00.

Figura 4 - Renda média dos domicílios segundo dados do IBGE 2010.



Fonte: IBGE 2010

Fonte: Prefeitura de Carmo do Cajuru, 2015.

Logo, fica confrontado que os alunos indicados para estudar na escola objeto de estudo na época da implantação do Ensino Fundamental – Anos Finais (6º ao 9º Ano), de fato, possuíam as condições de vulnerabilidade financeira baixa de maior destaque na cidade.

A tabela 1, apresentada a seguir, sintetiza e exemplifica em números absolutos, os dados de reprovação, considerando, portanto, todos os alunos que concluíram o 6º Ano do Ensino

Fundamental no período compreendido entre 2013 (ano da implantação desta etapa de ensino na escola foco dos estudos e ponto de partida para o caso de gestão) e nos anos seguintes tendo à sua frente uma nova equipe gestora, que desde então vem trazendo novas práticas gestoras para o cotidiano da mesma (2014 a 2018):

Tabela 1 - Resultado Final do Aluno – 6º Ano EF (2013/2018).

Ano	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Resultado Final do Aluno – 6º Ano EF												
Aprovado	25	36,23%	43	43%	45	60%	65	70,65%	36	65,45%	33	62,26%
Aprovado em PP	5	7,25%	46	46%	7	9,33%	4	4,35%	0	0%	5	9,43%
Deixou de Frequentar	1	1,45%	0	0%	0	0%	1	1,09%	1	1,82%	2	3,77%
Reclassificado	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Reprovado	30	43,48%	4	4%	16	21,33%	15	16,3%	13	23,64%	9	16,98%
Transferido	8	11,59%	6	6%	7	9,33%	7	7,61%	5	9,09%	4	7,55%
TOTAL	69	100%	100	100%	75	100%	92	100%	55	100%	53	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com os dados rendimento escolar do SIMADE, 2019.

Esses dados sugerem indicativos a serem verificados na escola objeto de estudo com as novas práticas gestoras implementadas, como, por exemplo, os projetos e parcerias para melhorar o acesso dos alunos aos serviços de saúde e odontologia, que se apresentará posteriormente. Tais evidências apontam a importância de se investir no trabalho em rede, uma vez que o baixo rendimento, a reprovação ou o abandono no percurso escolar estão ligados com os diversos fatores, como o menor acesso aos subsídios econômicos, educacionais, de saúde e segurança, que acometem o aluno e não só as defasagens de aprendizagem.

Outro dado importante e que vale ser destacado, por ter seus resultados ligados a ações gestoras em uma unidade escolar, é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Este índice foi criado em 2007 e reúne, os resultados de dois indicadores importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O IDEB agrega ao enfoque pedagógico os resultados das avaliações em larga escala do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O índice varia de 0 a 10 e a combinação entre fluxo e aprendizagem tem o mérito de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino reter seus alunos para obter resultados de melhor qualidade no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) ou Prova Brasil, o fator fluxo será alterado, indicando a necessidade

de melhoria do sistema. Se, ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema. O IDEB também apresenta um grau de importância por ser condutor de política pública em prol da qualidade da educação.

A partir do momento em que a equipe gestora passou a lidar e a se preocupar com os dados de aprovação, reprovação, abandono, tornou-se possível traçar um panorama das ações positivas existentes e das vulnerabilidades a serem sanadas, trazendo um foco maior para ações gestoras que pudessem contribuir direta e indiretamente para o avanço no IDEB da escola. Em 2017, a escola objeto de estudo chegou ao 1º lugar dentro do município em que está inserida, tanto nos Anos Iniciais quanto nos Anos Finais do Ensino Fundamental regular, com os resultados obtidos apresentados nas tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Resultados SAEB e IDEB (Ensino Fundamental Regular – Anos Iniciais / 2017).

Nota SAEB - 2017			IDEB 2017	Projeção 2017
Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada		
239,80	246,94	7,03	7,0	6,6

Fonte: Elaborado pelo autor, com os dados divulgados no site do INEP, 2019.⁷

Uma unidade de ensino com histórico comprovado de não linearidade no atendimento do fluxo de seus educandos, que recebeu demanda advinda de outras escolas, cujos alunos apresentavam, à época, distorção idade/ano de escolaridade e que os números passam a apontar para uma sucessão de avanços e melhorias na qualidade da educação ofertada, merece atenção para ser pesquisada. Tudo isso observado após serem implementadas novas ações gestoras, que levam a acreditar-se que de fato o modelo de gestão, a liderança pedagógica, o trabalho em prol de maior aproximação entre alunos, professores e comunidade concorrem para o êxito alcançado. Conforme sugerido por Lück (2009), as escolas precisam ser mais autônomas em relação às decisões de seu funcionamento, assumindo uma responsabilidade pelo fiel cumprimento das metas da aprendizagem, bem definidas e disseminadas na comunidade escolar. Desta forma, a escola consegue fazer com que resultados de indicadores como os apresentados na tabela 2 cheguem de forma bem oportuna e acessível aos alunos, aos pais, aos educadores e demais atores da comunidade no entorno da escola.

⁷ Esclarece-se ao leitor que dados do SAEB de 2018 ainda não foram divulgados, e o próximo IDEB sai em 2020 referente a 2019.

Parte-se do pressuposto de que, para atingir a qualidade do ensino desejado, o diretor escolar precisa ter competência profissional e de capacidade de organização, orientação e liderança, para que as ações e os processos fins da escola promovam uma efetiva melhoria e promoção da aprendizagem e formação dos alunos e nos resultados. Isso foi o que ocorreu na escola em foco, conforme mostrado na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Resultados SAEB e IDEB (Ensino Fundamental Regular – Anos Finais / 2017).

Nota SAEB - 2017			IDEB 2017	Projeção 2017
Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada		
256,83	240,92	4,96	4,0	-

Fonte: Elaborado pelo autor, com os dados divulgados no site do INEP, 2019.

A escola conseguiu aumentar os índices de proficiência dos alunos nas avaliações externas do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) que compõem o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) e do IDEB.

A tabela 4 apresenta o rendimento consolidado entre 2013 e 2018, que permite observar a oscilação no número de aprovações, desde a implantação das séries finais do Ensino Fundamental na escola objeto de estudos e ponto de partida para o caso de gestão e, conseqüentemente, foi oscilando para menos o número de reprovações, com aumento do abandono e evasão escolar, seriamente afetados pelas vulnerabilidades sociais destes alunos, levando em consideração que seus genitores na maioria das vezes apresentam baixo nível de escolarização e, conseqüentemente, não incentivam seus filhos a prosseguirem nos estudos. Algumas vezes, estes alunos vivenciam processos de separação judicial entre seus genitores e transitam entre a casa de um e do outro provocando transferência de unidade escolar e até mesmo “buracos” em seu percurso escolar e até mesmo a necessidade de trocar a escola por um emprego para colaborar no sustento do grupo familiar (CARMO DO CAJURU, 2015).

Tabela 4 - Rendimento consolidado (2013/2018).

Ensino Fundamental 9 Anos	Situação / Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Aprovação	74,19%	71,09%	75,79%	77,06%	72,97%	80%
Reprovação	12,5%	3,06%	10,37%	10,57%	8,41%	5%	
Abandono	0,4%	0%	0%	0,52%	4,5%	10%	
Outros	12,91%	25,85%	13,84%	11,85%	14,12%	5%	

Fonte: Elaborado pelo autor, com os dados rendimento escolar do SIMADE, 2019.

Algumas evidências podem auxiliar na compreensão do caso aqui focado, como o encerramento das turmas de Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º Ano) que começaria em 2013/2014 e foi adiado por 2 anos. Projetos, parcerias e ações desenvolvidos entram nas pautas de discussão de reuniões internas, com a comunidade escolar e com a SRE Divinópolis e a SEE/MG. Diante deles, faz-se necessário discutir os mesmos, revisá-los, alterá-los e até mesmo suprimir aqueles que se demonstrem ineficazes. À frente destas discussões, toma posição de destaque a equipe gestora da escola, composta conforme previsto na legislação vigente do estado de Minas Gerais, por: um diretor escolar, uma secretária escolar, uma auxiliar técnica financeira e uma especialista em educação. Cada um destes tem atribuições definidas para a realização de uma gestão participativa e democrática, realizando a troca de informação entre os setores que administram na unidade escolar.

Quando a equipe gestora assumiu a direção da escola, estavam em funcionamento turmas de 6º e 7º Ano e observava-se a necessidade de ampliação das etapas/modalidades de ensino ofertadas, como o Ensino Médio, que, obviamente, seria a etapa imediata após a conclusão do 9º Ano e que obteve autorização de funcionamento em 2016. A efetivação e o funcionamento da primeira turma de 1º Ano do Ensino Médio ocorreram em 2017. Portanto, gradativamente a escola está deixando de ofertar a etapa do 1º ao 5º do Ensino Fundamental e implantando o Ensino Médio. Tornou-se foco da equipe gestora escolar o trabalho de melhoria de aprendizagem no Ensino Fundamental II (6º ao 9º Ano), uma vez que, a partir de 2020, a escola apenas receberá alunos oriundos do 5º Ano do Ensino Fundamental da Rede Municipal. Com base no Regimento Escolar, verifica-se que o trabalho de intervenção pedagógica tem sido base para muitas das mudanças ocorridas; tal documento prevê:

Art. 125. Os estudos de recuperação constituem uma estratégia de intervenção deliberada no processo educativo, quando as dificuldades são diagnosticadas, sendo uma nova oportunidade de levar os alunos ao desempenho esperado.
[...]

Art. 127. Cabe aos docentes zelar pela aprendizagem, estabelecendo estratégias de recuperação para os alunos de menor desempenho, de preferência paralelos ao período letivo.

[...]

Art. 129. A escola garantirá, no ano em curso, estratégias de intervenção pedagógica, para atendimento dos alunos que, após todas as ações de ensino-aprendizagem e oportunidades de recuperação previstas no artigo anterior, ainda apresentarem deficiências em capacidades ou habilidades em componente(s) curricular(es) do ano anterior. (ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 2017, p. 30-31)

Nesse sentido, o trabalho de intervenção com os alunos que chegam em defasagem é essencial, evitando o comprometimento do processo escolar, proporcionando a redução dos números de reprovação, de evasão escolar e de indisciplina e, conseqüentemente, de violência no ambiente escolar. No que se refere à violência escolar, com casos de agressão física, agressão verbal e/ou psicológica, *bullying*, racismo, discriminação de raça, gênero ou condição social e depredação de patrimônio público, em 2013 a escola passou a registrar as ocorrências disciplinares dos alunos mesmo que de forma precária devido ao aumento gradativo destas ocorrências, sendo que até 2012 a escola só atendia o Ensino Fundamental – Anos Iniciais, e nesta faixa etária de idade os alunos se envolvem em casos corriqueiros de indisciplina na escola sem maior gravidade, por estarem ainda vivenciando a infância.

O ano de 2014 foi bastante conturbado, havendo diversos fatos relacionados à indisciplina no ambiente escolar; contudo, a equipe gestora percebeu que as formas de registro e procedimentos adotados até então pela gestão anterior eram contrárias à legislação vigente e pouco eficazes. Esses registros tratavam-se de uma pequena ficha digitada e reproduzida, na qual eram inseridos à caneta os dados referentes a ocorrência disciplinar, que em seguida eram colados em uma espécie de livro/caderno de registros, sem nenhuma fundamentação ou descrição das medidas tomadas diante dos fatos e a que soluções se chegou. A partir de então, a equipe gestora passou a registrar de forma escrita mais consistente os dados e os fatos ocorridos, digitados e impressos para assinatura dos envolvidos, além da emissão de uma carta em duas vias comunicando as responsáveis dos alunos sobre a necessidade de comparecimento deles na unidade escolar quando se tratava de acontecimentos mais preocupantes. Depois, esse processo avançou para o uso de formulários padronizados fornecidos pelo Ministério Público (MP) com caracterizações legais e jurídicas de cada ato passível de responsabilização para o estudante envolvido nos fatos e levando em alguns casos até mesmo a abertura de procedimento administrativo se necessário e comunicação escrita com o Conselho Tutelar ou até mesmo com o MP, dependendo da gravidade.

Ao reorganizar esse processo de registro e tomada de decisões acerca de ocorrências disciplinares, verifica-se uma considerável elevação nos anos de 2015 e 2016. No último ano mencionado, a escola adotou uma série de formulários e medidas sob a orientação de um promotor de justiça, que propôs a classificação dos casos disciplinares em três categorias diferentes: ato motivado por infrequência escolar, ato de indisciplina no ambiente escolar ou ato infracional no ambiente escolar. Cada ato tem formulários próprios e rotinas a serem seguidas, como o devido registro dos fatos, o acionamento dos responsáveis na escola e os encaminhamentos necessários ao Conselho Tutelar ou ao MP. Isso tornou mais seguros e eficientes os procedimentos de registro e tomada de decisões acerca dos atos de indisciplina escolar, criando um meio de acompanhar a evolução destes como pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5 - Consolidado de atos de indisciplina (2013/2018).

OCORRÊNCIAS INDISCIPLINARES, ADVERTÊNCIAS E ACIONAMENTOS DOS PAIS						
MÊS / ANO	2013	2014*	2015	2016	2017	2018
JANEIRO	0	-	0	0	0	0
FEVEREIRO	0	-	0	16	3	0
MARÇO	1	-	54	74	13	3
ABRIL	22	-	31	47	23	2
MAIO	16	-	40	41	15	2
JUNHO	10	-	48	21	18	2
JULHO	11	-	16	31	14	1
AGOSTO	30	-	7	14	36	0
SETEMBRO	38	-	31	64	25	2
OUTUBRO	16	-	20	8	5	3
NOVEMBRO	11	-	43	5	0	9
DEZEMBRO	5	-	5	4	0	3
TOTAL	160	-	295	325	152	27

Fonte: Elaborada pelo autor.⁸

É válido destacar que, a partir de 2017, mudaram as formas de abordagem nos casos de indisciplina, por meio do projeto de Monitoria na Sala de Aula, que vem sendo aperfeiçoado e está em funcionamento. Os números de 2018 apontam que a ação gestora do projeto de Monitoria na Sala de Aula trouxe mudanças na redução nos casos de indisciplina. Supõe-se que o trabalho desenvolvido pela gestão pode ter estruturado melhorias educacionais nos processos

⁸ Não há registros do ano de 2014, primeiro ano da gestão escolar nova e aqui objeto de estudo, devido às irregularidades de registros e procedimentos adotados em 2013, sendo que durante este ano a escola buscou discutir e regularizar estas demandas e ações voltadas para a solução e registro de problemas de indisciplina na escola.

da Escola Estadual São Francisco de Assis. Nesse sentido, segundo Tavares Júnior e Neubert (2016, p. 4):

A principal hipótese dirigiu-se à análise do modelo de gestão, que empreendeu mudanças pedagógicas relevantes e que se mostraram ligadas à transformação. O foco nos resultados coletivos como produto e gerados de benefícios para todos da comunidade escolar é um dos elementos centrais. A apropriação dos indicadores apresentados pelos boletins e outros instrumentos de avaliação externa também se mostrou relevante. A baixa segregação é um terceiro elemento em destaque.

Atualmente, existe um Sistema de Registro de Situações de Violência criado pela SEE/MG, que utiliza o banco de dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) para buscar os dados do aluno envolvido em situações de violência e mantém esses registros *online* para acesso futuro e para acompanhamento por parte da secretaria. Compreende-se que se trata de uma mudança vivida desde a base de gestão da escola até as formas de atuação dentro e fora da sala de aula. A seção a seguir trata do panorama da escola ao ser assumida pela atual equipe gestora, um levantamento real de dados que apontem qualidade ou não da educação e também da questão da equidade, objeto de estudo desta dissertação.

2.2.2 Ações adotadas pela gestão frente as dificuldades

A partir da comprovação de problemas na escola estudada, uma série de projetos e formas de atuação da gestão começaram a ser construídos para mapear as demandas específicas e coletivas dos alunos. Entende-se que, por muitas vezes, além das dificuldades de aprendizagem e defasagens não vencidas anteriormente, era preciso compreender-se o que desmotivava estes alunos em sua trajetória escolar.

Assim, passou-se à construção de um trabalho em rede, buscando fomentar parcerias e projetos com: a Secretaria de Promoção Social e Defesa Civil, por meio de seus equipamentos CREAS – Centro de Referência Especializado em Assistência Social, CRAS – Centro de Referência em Assistência Social e Conselho Tutelar; a Secretaria de Saúde, através das equipes do PSF – Programa de Saúde da Família e da Vigilância Sanitária e Epidemiológica; o Fórum da Comarca de Carmo do Cajuru, por meio do Conselho da Comunidade e também empresas parceiras, tanto aquelas que de alguma forma já tinham um vínculo com a escola por serem seus fornecedores e outras empresas locais que poderiam se tornar parceiras.

Buscou-se compreender, por exemplo, por que tantos alunos apresentavam problemas bucais. Ao serem notadas, não apenas pela gestão da escola, mas também por alguns professores, tais questões odontológicas identificadas demandaram um atendimento dentário específico em cada um dos discentes.

Mesmo existindo na área de abrangência da escola duas unidades do Programa de Saúde da Família (PSF) com atendimento odontológico, alunos da escola não acessavam esse tipo de atendimento. Qual poderia ser o motivo desse fato? O atendimento odontológico para menores só acontece com acompanhamento dos responsáveis e mediante o conhecimento prévio do histórico de saúde do paciente; portanto, como na escola a ficha de matrícula do aluno contém informações acerca de sua saúde e sempre é atualizada na rematrícula anual, pensou-se em diminuir o caminho entre a escola indicar aos familiares o tratamento odontológico e ele de fato acontecer.

Desta forma, em contato com a equipe do PSF São Luís, localizado próximo da escola, acordou-se que o atendimento inicial de pacientes/alunos da escola seria encaminhado pela instituição. Assim, imprimia-se a ficha de matrícula do aluno em sistema próprio (SIMADE), mandava-se para a casa do aluno que necessitava do atendimento, a família devolvia assinada autorizando o atendimento e, em alguns casos, atualizando as informações de saúde.

O próximo passo era levar o aluno ao atendimento e, com horário previamente agendado, um servidor da escola designado para auxiliar neste projeto, ia até a unidade de saúde com o aluno e depois retornava com novo agendamento para a família dar continuidade. Nesse momento, percebeu-se que o tratamento não continuava e, diante desse incômodo, a própria equipe do PSF passou a enviar uma agenda mensal de horários disponibilizados para a escola, que passou a administrar os agendamentos e a continuidade do tratamento dos alunos.

Levados em consideração esses fatores e essas práticas gestoras, há que se ressaltar também a importância do envolvimento da equipe gestora com os processos de avaliação interna e externa a que seus alunos são submetidos, bem como liderar e participar ativamente da análise destes resultados. Medidas nesse sentido são, por exemplo, estar presente quando da realização dos Conselhos de Classe no fechamento de cada etapa avaliativa (bimestres), lendo e analisando os resultados das avaliações externas conjuntamente com a equipe escolar e a comunidade. Procurou-se oportunizar, tanto nos momentos estabelecidos pela SEE/MG quanto em outros momentos, a tomada de conhecimento por parte de todos dos avanços e fracassos da escola. Tais ações foram empreendidas sempre de forma elucidativa e com o objetivo de traçar metas para manutenção e/ou melhoria dos resultados obtidos.

O espaço escolar, organizado de forma a privilegiar as particularidades dos alunos, deve

ser organizado com jogos, passatempos, bibliotecas, laboratórios de pesquisa, oficina de artes e grupos de convivência. Assim, a equipe gestora buscou dinamizar os espaços já existentes na escola, oportunizando inclusive capacitação para que os professores pudessem se valer desses espaços nas aulas e atividades desenvolvidas com os alunos.

Uma ação empreendida pela equipe gestora foi o estabelecimento de parcerias com a comunidade escolar do entorno da instituição e com a rede socioassistencial do município, cujo objetivo sempre foi estreitar laços e aproximar o alunado dos serviços e oportunidades que estes poderiam oferecer. O quadro 4 apresentado a seguir mostra quais foram as principais parcerias firmadas e as ações resultantes de tais parcerias.

Quadro 4 - Parcerias Escola X Comunidade.

PARCERIAS FIRMADAS	AÇÕES
Secretaria Municipal de Saúde	* Avaliação e Atendimento Dentário. * Conferência de Cartão/Calendário de Vacinação e aplicação das vacinas faltantes. * Escovação
Secretaria Municipal de Educação, Esportes e Cultura	* Inclusão dos alunos em atividades de recreação e cultura. * Participação em encontros, reuniões e eventos realizados pela escola.
CRAS	* Inclusão de alunos em grupos e serviços de fortalecimento de vínculos familiares.
CREAS	* Campanha de conscientização com temas diversos (Lei Maria da Penha, Trabalho Infantil, Abuso Sexual, etc.) * Parceria para receber jovens em cumprimento de Medida de Prestação de Serviços à Comunidade.
Secretaria de Promoção Social e Defesa Civil	* Controle de frequência escolar e atualização cadastral para o Programa Bolsa Família.
Fórum da Comarca de Carmo do Cajuru	* Participação em cursos e atividades da comarca. * Parceria para receber sentenciados em cumprimento do benefício de prestação de serviço comunitário.
Polícia Militar	* Patrulha escolar para coibição de ações violentas, criminalidade e drogas ilícitas.
Grupo Líder Interiores	* Melhoria da coletiva seletiva com a doação de tambores para coleta de materiais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o aluno, tende a ser mais fácil obter bons resultados de desempenho escolar quando estuda em uma escola que se preocupa com ele e não apenas com números obtidos do desempenho. É preciso humanizar a escola para que o processo de aprendizagem do aluno possa seguir dentro da maior normalidade possível.

A escola é o local adequado para os fins de educação, isto é, o pleno desenvolvimento e a plena formação do indivíduo. Essa formação não se restringe apenas aos campos do ler e do

escrever, contar e dominar conteúdos técnicos, científicos, ou conhecimento sociais ou de linguagens simbólicas, muito importantes para a realização na vida pessoal, individual. Deve existir compromisso com a formação humana, intelectual, moral, cívica e política num processo educacional que vise à melhoria de vida e humanidade. Por isso, nada mais coerente do que fazer administrações de formas coletivas, abertas e com envolvimento da comunidade escolar.

Refletir sobre a educação é formar consciências democráticas, libertadoras, que realmente poderão contribuir para a edificação de um mundo melhor. Por conseguinte, é fundamental entender quais as ações gestoras puderam tornar esta humanização no ambiente escolar possível e trazer bons resultados para a mesma.

Ao receber a matrícula de um aluno com deficiência, é rotina da escola cercar-se de informações obtidas com os familiares do educando, aos quais são solicitados também relatórios e laudos médicos. Quando o aluno faz acompanhamentos desta natureza, solicita-se à SEE/MG e à SRE Divinópolis a contratação de profissional adequado à demanda do aluno. Pode ser um Professor de Apoio ou um Intérprete de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS). Comumente, as escolas costumam encaminhar para tratamentos e consultórios, os casos ditos de inclusão. É a maneira mais prática da instituição resolver o problema, mas não a mais eficaz para o aluno, que necessita comunicar-se, interagir e dialogar com os saberes do mundo para desenvolver-se plenamente. A equipe gestora busca desde a sua própria capacitação e adequação para adequado atendimento a estes alunos, até mesmo a de seus servidores que estarão diretamente em contato com eles. Um canal de diálogo importante também é estabelecido entre a família e a escola, pois é certo que sem esta parceria o insucesso se torna mais propenso.

A sala de aula torna-se um meio para resgatar e promover o funcionamento harmonioso do sujeito. É na escola que os alunos passam boa parte do seu tempo, onde fazem amizades e onde refletem seus anseios e angústias. Os espaços diversificados na sala de aula funcionam como um recurso fundamental para a inclusão de alunos com dificuldades de aprendizagem. Em meio a eles, as habilidades e as competências de cada um podem ser trabalhadas e exercitadas, de modo até mesmo terapêutico, pois o aluno interage com algo que tem dificuldade, mas que necessita aprender e manipula materiais os quais está acostumado a lidar. Ensinar é uma vivência com experiências, interações e trocas que levam o aluno a progredir e enriquecer suas diferentes etapas evolutivas.

Neste capítulo, procurou-se apresentar o contexto em que está inserida a escola objeto de estudo desta dissertação e como as diferentes dimensões de atuação da equipe gestora podem influenciar nos resultados e melhorias da qualidade da educação ofertada. Outro objetivo foi

entender, de maneira geral, o contexto da Secretaria de Educação e Superintendência Regional aos quais a escola está vinculada e subordinada. Ficaram claros também os resultados que obtiveram melhorias, os índices que tiveram alteração ao longo deste período de iniciado em 2014 a partir das ações gestoras propostas e empreendidas, apontando ao final o novo patamar alcançado pela escola.

A escola campo, objeto deste estudo, experimentou entre as muitas mudanças que possivelmente propiciaram o alcance das melhorias apresentadas uma mudança na forma de agir e pensar da equipe gestora. A ação da equipe gestora pode se tornar limitada se esta tiver uma concepção limitada sobre a educação, a importância da gestão escolar e o papel profissional na liderança e organização da escola. Foi a partir da construção de uma nova concepção sobre o fazer da equipe gestora que se deu o desenvolvimento de um referencial legal e conceitual que embasasse o trabalho da equipe gestora e acima de tudo, que desse o norte deste trabalho.

De uma forma geral, conhecer a realidade da escola a partir de uma visão ampliada da equipe gestora, permitiu o ganho de novas perspectivas: organizando melhor o PPP da escola e consequentemente o currículo, deixando em destaque o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, tendo sempre o aluno como foco de toda a atuação. Foi a partir da percepção de que o diretor é o profissional responsável pela liderança e pela organização do trabalho de todos, com apoio da equipe gestora que começou a se perceber o desenvolvimento de um ambiente educacional que proporciona e promove melhor aprendizagem e formação dos alunos no mais alto nível.

3 REFLEXÕES SOBRE O CASO DE GESTÃO

Neste capítulo, são apresentados os referenciais teóricos, os percursos metodológicos, a pesquisa de campo realizada, as análises e as interpretações produzidas para a compreensão do caso de gestão.

Para tanto, busca-se um aprofundamento no olhar sociológico sobre a educação, na liderança e na teoria sistêmica. Têm-se, ainda, apontamentos acerca da substituição do paradigma fordista/taylorista para o da gestão flexível; uma discussão acerca da dimensão humana inserida numa outra vertente, a da produtividade; e o entendimento da interdependência, integração e equilíbrio que asseguram a estabilidade e sobrevivência a longo prazo de um sistema escolar e, por consequência, do sistema organizacional, tomando como base os apontamentos de Corrêa e Pimenta (2005).

Em seguida, será apresentada também a metodologia empregada para a coleta de dados sobre a escola objeto de estudo, tendo em vista que este trabalho de pesquisa de campo tem como objetivo analisar as ações gestoras empregadas a partir de 2014 e que possibilitaram observar uma melhoria da qualidade educacional na Escola Estadual São Francisco de Assis, em Carmo do Cajuru/MG.

3.1 O OLHAR SOCIOLOGICO SOBRE A EDUCAÇÃO

A educação e o papel que esta representa na sociedade sempre foram dignas de uma atenção especial do campo sociológico. Dentro da tradição sociológica, destacam-se na base da socialização dois espaços principais, a família e as instituições, ambos com grande relevância e cuja interação entre si representa grande fundamentação deste processo. A família funciona como *locus* de socialização primária e as instituições, como espaços de socialização secundária, com destaque para a escolarização (NUNES, 2016).

Grandes transformações postas em prática no campo da educação ao longo dos anos visavam a uma nação com bons índices educacionais, acreditando-se que isso tornaria capaz de lançar as bases para o desenvolvimento social, o crescimento econômico e geraria redução do quadro de desigualdades. Contudo, nos mais diversos contextos observados, o que se notou foram sistemas educacionais fracassados após tais transformações e ainda com sérios problemas, como o baixo nível de desempenho dos alunos egressos da rede pública. Ou seja, a ampliação do acesso e da oferta de vagas, como apresentado na introdução desta dissertação, não foi acompanhado por índices satisfatórios de desempenho (NUNES, 2016).

Em resumo, pode-se dizer que, na visão clássica da sociologia, a educação é um instrumento socializador e gerador de um potencial de instrumentalização dos indivíduos para as necessidades e anseios do seu tempo (NUNES, 2016).

Frente a essas ponderações, no Capítulo 1 apresentou-se de maneira geral um olhar sobre o caso de gestão investigado, mostrando como as ações gestoras, diante da realidade de uma escola, podem resolver inúmeros problemas de desigualdade, desigualdades estas em suas mais diferentes formas e também versões, que vão se reproduzindo ao longo do tempo por meio da socialização, processo no qual a educação é parte e ocupa posição de destaque.

As desigualdades no campo educacional podem funcionar tanto como resultado quanto produtora de desigualdades no campo social. Barbosa (2011, p. 25) afirma que “os processos educativos se constituem em fatores cruciais da organização das desigualdades sociais no nosso país”. Tais resultados ficam evidenciados não somente na desigualdade dos resultados alcançados pelos alunos, mas também no aproveitamento ou não aproveitamento de inúmeras oportunidades de inserção no mundo do trabalho ou na melhoria de posições hierárquicas.

Para além das questões da educação como meio de socialização e da questão das desigualdades educacionais e sociais que se encontram e convertem, a questão maior da educação hoje ainda está no (in)sucesso escolar. Nas palavras de Arroyo, “[...] há problemas em nossas escolas que nos perseguem como um pesadelo. Não há como ignorá-los, nem mesmo fugir deles. Entre os pesadelos constantes está o fracasso escolar” (ARROYO, 2000, p. 33).

Cabe destacar que o desempenho ou o sucesso escolar é hoje uma das principais dimensões da qualidade educacional e, geralmente, é mensurado através das avaliações de larga escala, por meio dos testes padronizados de proficiência. No Brasil, o sistema educacional de hoje não abrange às ambições deste tempo e ainda se mantém como um espaço de (re)produção de desigualdades sociais, levando muitas vezes o (in)sucesso escolar como fator principal de escolas de uma mesma rede apresentarem resultados muito diferentes. Contudo, se a gestão escolar for empreendida com ações gestoras que visem à melhoria educacional, ampliando sua qualidade e trazendo no seu seio a equidade, a chances do sucesso ficam melhor destacadas (NUNES, 2016).

Assim, cabe deixar claro que o movimento pretendido nesta seção é o de entender em primeiro lugar como, sociologicamente, que a educação está atrelada à fatores de contextos e desigualdades e que a gestão escolar deve ter ciência disso para poder atuar e contornar os problemas que chegam na escola. Em um segundo momento, será apresentado o debate das teorias da análise sistêmica e da administração e como elas podem ser abordadas para dentro das escolas públicas.

3.1.1 As ações gestoras no contexto do aluno

“Os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social” (LÜCK, 2009, p. 21). A escola objeto de estudo tem como missão, conforme definido em seu Projeto Político Pedagógico (PPP), contribuir para a formação de cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres, capazes de atuar como agentes de transformação da realidade na qual estão inseridos, garantindo uma base de conhecimento que proporcione ao educando maior conscientização no desenvolvimento do processo educacional, condições de acesso ao mundo do trabalho e continuação em estudos posteriores.

Visa também a uma mudança de comportamento de forma positiva para o mesmo poder agir como agente ativo e transformador da sociedade na qual está inserido buscando melhores condições de vida para si e sua coletividade, e com seu interesse e desempenho resgatar a excelência da escola pública. Sua visão baseia-se em desenvolver o senso crítico, moral e cooperativo, incentivando nossos educandos na construção de uma sociedade igualitária com ênfase na colaboração mútua e solidária. Busca também intensificar as atividades que proporcionem o desenvolvimento das habilidades cognitivas e relações interpessoais, possibilitando um ambiente onde haja franqueza na comunicação e na autoavaliação.

A escola tem por objetivos, com base nas Constituições Federal e Estadual, nas Diretrizes e Base da Educação Nacional e das do Ensino Fundamental, proporcionar aos alunos condições necessárias ao seu desenvolvimento pessoal.

Conforme apresentado por Lück (2009, p. 40), o plano de aula é um instrumento de trabalho do professor que organiza o tempo e as atividades promovidas dentro e fora da sala de aula. A sala de aula, fazendo uso de diferentes recursos para aprendizagem, passa a ser um espaço atrativo, privilegiando a aprendizagem dos adolescentes, principalmente quando encaramos a questão da inclusão. Ao basear-se na inclusão, pensa-se que o grupo, mesmo com toda sua multiplicidade, deve ser uma unidade, de forma social e integradora. Porém, a cada ano, têm-se casos de deficiências ou dificuldades que são colocadas como um desafio.

Promover o homem significa torná-lo mais capaz de conhecer os elementos de sua situação e após a sua intervenção transformando-a ampliando a liberdade da comunicação e da colaboração entre os pares. A escola assume, dentro dos seus limites, objetivos, e, na sua especificidade, a formação de atitudes inerentes à construção de determinados conceitos, explicitados em seus planos e currículo. A proposta pedagógica visa à construção de uma

sociedade justa e fraterna, penetrada pelos valores da verdade, da justiça, da partilha, da solidariedade e da igualdade, conforme previsto em seu PPP.

A psicopedagogia auxilia nesta organização, trazendo elementos terapêuticos que podem e devem ser empregados pelo professor na sala de aula como meio de prevenção. Este ambiente de caráter preventivo se torna um espaço lúdico, que socializa os alunos e aproxima o adulto e adolescente. Esse adulto, na figura do professor, faz o papel de mediador na sala de aula, sempre orientando e desafiando o aluno a cada vez mais alcançar metas e vencer as dificuldades. A organização do espaço escolar é uma maneira simples, ao alcance de todos os professores que criam identidade, autonomia e cooperação nas turmas.

O ambiente escolar torna-se um meio de convívio social e de lazer, portanto um fator influente no desenvolvimento da capacidade moral do aluno que buscará cada vez mais se integrar com as pessoas a sua volta. Tem-se, assim, a necessidade de um ambiente que forneça subsídios para tal integração. Estudar num ambiente agradável, reconhecendo a variedade de circunstâncias que cada escola apresenta, pode contribuir positivamente no processo de aprendizagem e, ao mesmo tempo, torna-se estimulante. A preocupação com o espaço físico onde o aluno estuda e fica pelo menos 4 horas com seus colegas e professor deve ser constante na escola, pois vemos que a preocupação na escola muitas vezes é apenas o estudo e deixam de lado o ambiente que é muito importante para que tudo dê certo.

Um primeiro passo a ser seguido é avaliar de forma global o nível de desenvolvimento dos seus alunos, para se proporem atividades que desafiem as áreas e estágios existentes na turma. O trabalho em grupo é a chave da sala de aula diversificada. Cabe ao professor oferecer a estrutura do trabalho, deixando regras claras, organizando o ambiente e dinamizando as ações dos grupos. É importante fazer intervenções e desafios no decorrer das atividades. O trabalho com divisão de tarefas privilegia as habilidades de cada aluno, promovendo o desenvolvimento da autoestima e a integração dos adolescentes. Para a realização dessa dinâmica, é feita, inicialmente, uma avaliação diagnóstica inicial, que permite ao professor verificar o nível de cada aluno apreendido no ano anterior de escolarização e permite o balizamento do ponto de partida do novo ano em curso.

As atividades devem ser estimulantes, com construções, leituras, apresentações, exposições, escritas, jogos e criações espontâneas. O professor deve promover, ao final de um tempo determinado: uma autoavaliação dos grupos e uma avaliação da turma durante o trabalho sobre a validade das propostas e entendimentos. Esse momento de trocas é fundamental também para que todos possam ter acesso ao conhecimento assimilado pelos colegas. Desta forma, todo o trabalho planejado e desenvolvido a partir do Plano Anual de Curso de cada professor pode

ser posto em discussão, seja através dos projetos elaborados ou atividades desenvolvidas diariamente nas aulas. “Sem plano, não é possível acompanhar cotidianamente a eficiência e a eficácia das ações” (LÜCK, 2009, p. 49).

Este tipo de ação pedagógica exige muito mais do professor no momento do planejamento, avaliação e intervenção. No entanto, rompe com as barreiras de relacionamentos entre professores e alunos, tanto quanto na relação ensino/aprendizagem, sendo uma medida possível e acessível para o professor trabalhar com as diversidades na sala de aula, com foco preventivo e psicopedagógico. Uma sala de aula bem estruturada e organizada de modo a privilegiar os diversos tipos de habilidades e interesses dos alunos é um recurso importantíssimo para um aprendizado sadio na escola.

3.1.2 A teoria sistêmica advinda da administração e aplicada na educação

Antes de entrar numa discussão teórica e metodológica acerca da teoria sistêmica, faz-se necessário localizar a ação da Administração como campo do conhecimento utilizado nesta dissertação para grande parte do nosso referencial teórico. O principal campo de atuação dos administradores são as chamadas “organizações”, que, de forma simples, podem ser definidas como entidades cuja criação se dá para o atendimento das mais diversas necessidades da sociedade, que em uma análise macroscópica acabam se constituindo como sistemas alinhados para o pleno abarcamento de determinados objetivos (SOUZA; FERREIRA, 2006).

São características centrais das organizações:

- I) Seus membros possuem objetivos comuns a serem atingidos;
- II) Existem normas que regulam seu funcionamento;
- III) Há divisão de trabalho e responsabilidades;
- IV) As ações de cada parte são coordenadas por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns. (SOUZA; FERREIRA, 2006, p. 9)

Portanto, é a partir desta definição que podem ser enumerados os mais diversos tipos de organizações. Cabem nesse conceito desde uma pequena ou grande empresa até os grupos familiares. Podem ser incluídos, ainda, os órgãos públicos, as escolas, exércitos e/ou forças armadas, as comunidades religiosas igrejas e o terceiro setor. Encaixam-se nessa definição até mesmos as torcidas organizadas de clubes de futebol e muitas outras ainda que poderiam nos render dezenas de linhas ao serem citadas.

Souza e Ferreira (2006) ainda apontam que são encontradas as quatro características mencionadas em todo tipo de organização. Mas, nas que possuem uma configuração mais

simples, como as famílias, essas características podem apresentar-se de forma não tão explícita ou até mesmo informal. Seria difícil, por exemplo, encontrar uma família com um código normativo e regulamentar próprio na forma escrita, definido de maneira formal, mas haverá sempre um grupo de regras convivência que precisa ser seguido e aceito pelos membros, mesmo que informalmente pactuado.

É comum fazer-se a associação das regras de administração como sendo aplicáveis apenas nas empresas, uma compreensão bastante equivocada, pois toda e qualquer organização precisa ser bem administrada para que possa cumprir com seus objetivos básicos. Peter Drucker, renomado autor em administração citado por Souza e Ferreira (2006), destacou a grande importância da aplicação dos princípios administrativos até mesmo nos órgãos públicos e ainda nas entidades educacionais.

A escola, sendo uma organização e pretendendo ser bem administrada, pode ser vista como um sistema que, integrando e interagindo entre si, todos os seus integrantes, as possibilidades de melhoria ficam mais claras e bem definidas. Toda e qualquer política educacional que vise a melhorias significativas na qualidade e na equidade da educação pública e gratuita oferecida em nossas escolas, ficam bem definidas a partir de um trabalho em rede (sistema).

O enfoque sistêmico, numa perspectiva da organização do trabalho (KATZ; KAHN, 1987; MOTTA, 1985) sucedendo o Taylorismo (TAYLOR, 1966) e ao humanismo (MAYO, 1943), surgiu a partir da década de 1950. Esse surgimento da perspectiva sistêmica dentro da organização do trabalho passou por uma aceitação no meio empresarial brasileiro somente a partir dos anos 1980, levando em consideração como sendo a alternativa de organização da chamada República Nova (CATÃO, 1994). Katz e Kahn (1987) propuseram os conceitos básicos da teoria dos sistemas para a análise das organizações, tendo como pressuposto que uma organização nada mais é do que um sistema aberto.

A abordagem sistêmica trouxe em seus princípios uma característica de compreensão da totalidade da organização, tanto pessoal e coletivos de interação, quanto os ambientes interno e externo à organização, precisam ser considerados como elementos inseparáveis. O que de mais especial temos no enfoque sistêmico é o bom emprego do chamado pensamento sistêmico, ou seja, pensar um problema em termos dos conceitos de sistema significa:

- Não considerar um problema isoladamente. Sempre procurar as fontes do problema em outros sistemas relacionados (ambiente interno e ambiente externo).
- Sempre considerar os efeitos de uma solução nos outros sistemas relacionados. Será que vamos criar novos problemas?

- Nunca considerar uma solução isoladamente. Sempre procurar uma variedade de soluções.
- Sempre procurar comparar as soluções alternativas em termos de efetividade, custo, viabilidade, aceitação, efeitos secundários, antes de fazer uma seleção definitiva, evitar a solução padronizada.
- Sempre testar (validar) a solução antes da implementação geral (através do projeto piloto, ou de simulação).
- Sempre avaliar os efeitos da solução uma vez implementada (inclusive efeitos inesperados).
- Sempre utilizar os resultados de avaliação para melhorar a solução (se for necessário) e para melhorar os próprios processos de análise/síntese utilizados no desenvolvimento da solução. (CATÃO; CATÃO, 1999, p. 6)

A Teoria Sistêmica da Administração trouxe um novo precedente para analisar as organizações e se aplicar às escolas. Ela demonstra o quão importante é estudar e entender as relações entre a própria organização e o meio ambiente no qual esteja inserida, neste caso, a sociedade. Dessa forma, revela-se com embasamento para se entender a interpretação dos fenômenos de aspecto administrativo e também para a busca das soluções para problemas encontrados nas organizações. Compete, portanto, ao diretor escolar para um pleno exercício do seu trabalho, a construção de um bom repertório conceitual na escola. Precisa também traduzir esse repertório em ações efetivas que definam: políticas educacionais legalmente instituídas, desafios e demandas educacionais. Estes devem estar dentro da dinâmica de uma sociedade globalizada, da tecnologia e do conhecimento e os desafios de orientar a formação de crianças, jovens e adultos que vivem num mundo dinâmico e pleno de estimulações.

Desta forma, pode-se dizer que existem relações estabelecidas entre o objeto de estudo e as ideias apontadas por Tureta, Rosa, Ávila (2006). Pretende-se pontuar tais relações levando em consideração os conceitos principais elencados. A teoria sistêmica apresenta uma característica até então “desconhecida” no ambiente educacional, mas que a gestão da escola objeto de estudo no período temporal recortado percebeu, ou seja, já havia levado em conta que uma escola não se fecha em si e na verdade tem trocas constantes com o ambiente e este traz referências para a escola. Portanto, o chamado processo educativo deve ser entendido como um sistema bem organizado e baseado em elementos que entre si interagem, de uma forma tal qual significativa, que leva a produzirem aquilo que é designado como educação.

Faz-se necessário entender os principais postulados de tal teoria e ver como eles se aplicam no âmbito educacional. Os sistemas (organizações) existem dentro de outros sistemas (organizações). Assim, uma escola está vinculada a uma rede de educação, no caso de Minas Gerais, e a uma regional de ensino, e ainda a um bairro e a uma comunidade escolar dentro de uma cidade, ou seja, possui subsistemas e ao mesmo tempo faz parte de um supersistema. Nesse

aspecto, ainda se consideram essas interpretações como sistemas abertos, no caso da escola, pois recebe e exerce influências em sistemas adjacentes; caso aconteça o fim dessas interações, tudo tende a se desintegrar. O trabalho da escola é, portanto, em rede, num sistema de trocas, em que se um dos integrantes deixa de contribuir o elo do sistema tende a ser rompido. Vale ressaltar também que as funções de um sistema (organização) dependem diretamente da estrutura que possui, já que o conceito geral de sistema permite perceber que se trata de um conjunto de elementos ligados entre si para a construção de um todo.

Uma abordagem sistêmica em educação se define ainda como uma dada orientação teórico-prática com concentração essencial em cima dos chamados processos de interação e comunicação entre os membros que o compõe. Para além da natureza e da dinâmica individual de cada elemento, detém-se ainda em pensar nas competências, nos modelos e nas estratégias do educador ou ainda, nas capacidades, nas motivações e nas estratégias cognitivas do educando.

É preciso criar no educando as capacidades que lhe vão permitir se apropriar individualmente e pessoalmente de elementos culturais, prosseguir de forma espontânea o seu enriquecimento educacional e lhe trazendo a educação para a liberdade. As organizações devem ser vistas como sistemas abertos e passíveis a trocas e influências com seu meio ambiente. Entender os problemas e potenciais da escola não poderia ser alcançado se não por meio de uma análise de sua inserção no ambiente externo (supersistema / rede estadual de educação / regional de ensino / cidade / comunidade escolar / bairro) e dos seus subsistemas internos (secretaria escolar / setor financeiro / setor pedagógico).

Farinha (1990, p. 14-16) elenca os seguintes critérios para uma abordagem sistêmica da educação:

- 1) Um processo educativo é um conjunto de elementos ou elementos em interação. (FARINHA, 1990, p. 14)
- 2) A interação entre os elementos de um processo educativo é constituída por trocas de informação e é desencadeada por uma diferença. (FARINHA, 1990, p. 14)
- 3) Os processos educativos funcionam a partir da energia colateral fornecida pelos seus membros. (FARINHA, 1990, p. 15)
- 4) O processo educativo funciona através de um determinismo circular e bastante complexo. (FARINHA, 1990, p. 16)

Sendo assim, é importante compreender que não existe o ato de educar sem haver pelo menos duas pessoas ou ainda que uma só pessoa, mas em contato com elementos da informação previamente criados por outros, tanto processos quanto pessoas. O processo educativo se fundamenta na diferença e na interação entre os elementos que participam do processo, ao

contrário do que se vê habitualmente nas abordagens desta temática, que ora destaca aspectos ligados ao educando ora os ligados ao educador, nem sempre apresentado a interação existente entre eles.

Um exame na procedência das relações entre os elementos do sistema educativo também se faz necessário para entender de que forma essas relações se operam, com o objetivo de serem geradoras de mudança, de transformação. Para que haja educação, é necessário haver efetivamente uma diferenciação entre o estado de duas pessoas, as particularidades que existem no educador precisam se relacionar com as existentes no educando e vice-versa. Neste tipo de interação, é transmitido o conhecimento de um elemento para o outro, por meio da informação e, como se sabe, nos sistemas humanos a transmissão de informação se dá através da comunicação.

O PPP elaborado ou reelaborado anualmente, permite a escola se conhecer e se fazer conhecer. Neste documento estão registrados argumentos que fundamental a atividade fim da escola que é oferecer educação pública e gratuita de qualidade, sem preterimento dos alunos em função de sua cor, raça, religião, orientação sexual, condição financeira; enfim, oferecida de forma igualitária para todos. Ainda neste documento é possível identificar em que medida a escola ajuda a comunidade de seu entorno e também de que forma essa comunidade pode participar e colaborar com a escola.

Em se tratando da teoria de contingência, Tureta, Rosa, Ávila (2006) destacam um grave erro ocorrido em geral nos sistemas educacionais, como se houvesse um padrão único que se encaixará em toda e qualquer escola. Na verdade, porém, cada escola / estrutura terá seu espaço e suas ações mais bem utilizadas de acordo com os chamados fatores contingenciais como; tamanho, tecnologia, estratégia, e estes, por fim, refletirão no ambiente de cada escola.

Corrêa e Pimenta (2005) apresentam em seus escritos a Teoria de March e Simon (1958), com enfoque na transição da teoria da administração para a teoria das organizações, mostrando que esta é “a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas a maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais” (*apud* MOTTA, 2001, p. 11).

Desta forma, uma organização é tida como uma rede de tomada de decisões que são dependentes diretamente de seus entrelaçamentos articulados pelos elementos estruturais e comportamentais (CORRÊA; PIMENTA, 2005).

Esta forma modificada de ver as organizações fica explícita no fim dos anos 1940 e começo dos anos 1950, quando de fato passa-se a ver as organizações como sistemas sociais e cujo desenvolvimento das fundamentações da teoria geral dos sistemas eram uma corrente

secundária do campo organizacional, mas emergente com certa força, alicerçando as contradições do modelo taylorista-fordista e abrindo a uma nova abordagem, o funcionalismo estrutural (CORRÊA; PIMENTA, 2005).

Ainda segundo Corrêa e Pimenta (2005), as principais contribuições clássicas deste período para os estudos organizacionais são:

(1) interpretação estrutural-funcionalista da abordagem sistêmica, que se tornaria hegemônica no campo organizacional; (2) aportes da teoria de Durkheim via Parsons (1956) dando conteúdo de cunho mais sociológico no entendimento das organizações; (3) contribuições de Weber e seus seguidores. (CORRÊA; PIMENTA, 2005, p. 30)

Desta forma, percebe-se que a escola objeto de estudo tem conseguido se aproximar efetivamente do conceito de redes interorganizacionais, em que se destaca o relacionamento cooperativo e recíproco entre equipamentos públicos de seguimentos distintos (educação, saúde, assistência social e segurança pública) e trazendo uma nova forma de organização das ações de cada um e do chamado trabalho de rede.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta dissertação fundamenta-se em uma pesquisa de cunho qualitativo, inserida no desenvolvimento de um estudo de caso, que é um tipo de metodologia científica que visa à abordagem de um problema específico em profundidade, dentro de um período de tempo limitado. O estudo de caso presta-se à investigação de situações em que há grande variedade de fatores e relacionamentos que devem ser considerados, não havendo critérios rígidos para a determinação de quais são mais importantes.

Assim, não foi priorizada a apuração de números ou dados estatísticos. A pesquisa manteve-se mais relacionada à investigação das motivações do grupo em questão, buscando interpretar comportamentos, identificar opiniões e apurar expectativas dos atores envolvidos.

O percurso metodológico aplicado nesta pesquisa pode ser dividido em três fases:

- a) a descrição do caso de gestão a partir do cotidiano profissional do autor, da análise documental de legislações e normatizações escolares e da identificação de evidências através de uma interpretação subjetiva;
- b) a busca de referenciais teóricos e de uma revisão bibliográfica capazes de orientar a delimitação dos dados coletados na pesquisa de campo, bem como embasar a análise das informações que foram colhidas com vistas à elucidação do problema descrito;

- c) por fim, a coleta de dados por meio de entrevista aberta com roteiro semiestruturado e um quadro com as principais ações empreendidas pela equipe gestora cuja análise tornou possível produzir um Plano de Ação Educacional por meio do qual são colocadas propostas de aprimoramento da situação gerencial diagnosticada.

Uma boa adequação na construção e no uso de métodos para a coleta de dados e informações na pesquisa de campo pode fazer uma grande diferença nos resultados alcançados pela pesquisa. É preciso responder ao problema que suscitou a pesquisa.

A “entrevista é um método de coletar dados que se vale do encontro entre pessoas” (CANNELL; KAHN, 1974; FARR, 1982). Sendo assim, é vista como uma forma de intercâmbio verbal, um diálogo, uma troca de significados, usada como recurso para produção de conhecimento sobre algo que se visa investigar. No caso específico desta pesquisa, o entrevistador e os entrevistados se conhecem, e tal relação foi capaz de facilitar o encontro cujo fim comum era obter informações sobre a escola campo objeto desta pesquisa. Ainda assim, trata-se de uma situação social bastante complexa, envolvendo vários elementos de ordem objetiva e subjetiva entre ambos (entrevistador e entrevistados), além da realidade em que cada um está inserido, sendo que as informações obtidas por meio da realização da entrevista devem ser compreendidas a partir do contexto espaço/tempo em que tenham sido solicitadas e fornecidas.

Para um melhor aproveitamento dos dados coletados, foram utilizadas as entrevistas do ponto de vista numérico de pessoas (individual) e do ponto de vista da estrutura (semiaberta). No aspecto individual, estabelece uma ligação direta entre entrevistador e entrevistado, podendo assim prosseguir entrevistando vários indivíduos enquanto estiverem surgindo informações novas e originais, ou ainda que indiquem novo olhar sobre a pesquisa pretendida. As entrevistas se encerraram quando as informações já se tornaram redundantes, apontando o chamado ponto de saturação.

O roteiro de entrevistas foi elaborado tendo por base as teorias que embasam o estudo e informações já registradas na fase de análise documental deste fenômeno social. Optou-se pela entrevista semiestruturada para nos permitir inclusões e exclusões durante a apresentação das perguntas, permitindo ainda ao entrevistador dar explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta não bem compreendida ou alguma palavra que surja e seja estranha ao vocabulário do mesmo, dando, assim, um caráter de abertura. Para a pesquisa de campo, foi utilizado um único instrumento para a coleta de dados: a realização de entrevistas com professores e servidores administrativos da escola. O roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas está apresentado no Apêndice A.

Com este grupo de entrevistados ligados a escola (professores e servidores administrativos), o objetivo da pesquisa foi analisar as ações gestoras propostas a partir de 2014, de acordo com seu grau de importância, levando-se em consideração a visão como professor e/ou servidor administrativo pertencente ao grupo de servidores da escola objeto de estudo. Tal instrumento foi escolhido porque, na pesquisa qualitativa, a preocupação do pesquisador não é apenas com a representação numérica de um grupo pesquisado. Ele proporciona também o aprofundamento que lhe é permitido através da compreensão de uma instituição e de sua trajetória percorrida no intervalo de tempo pesquisado com objetivo de compreender de que forma as ações gestoras implementadas foram de fato decisivas nas melhorias e mudanças pesquisadas.

Sendo assim, na seção seguinte procura-se explicitar como se deu o desenvolvimento deste instrumento de pesquisa com base no percurso metodológico aqui apresentado.

3.2.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa

Em relação ao instrumento de pesquisa, como base para coletar os dados para análise, foram realizadas entrevistas com 8 servidores da escola objeto de estudo, número este definido com base no quantitativo total de possíveis entrevistados, no qual definiu-se 20% de representatividade.

Para o desenvolvimento desta metodologia, optou-se por realizar as entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado em seus dias e horários de trabalho, de forma a não prejudicar o desenvolvimento de suas tarefas rotineiras em seu ambiente de trabalho e causando o mínimo transtorno possível. Todos foram contatados previamente, seja pessoalmente ou por *e-mail*, informando de forma rápida do que se tratava a pesquisa e a entrevista pretendida. Após este primeiro contato e o aceite do entrevistado em participar, houve uma segunda conversa mais detalhada em que foram apresentadas informações esclarecedoras. Oportunamente, foi feita a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em 2 vias com finalidade de arquivo do entrevistado e do pesquisador.

Para a coleta dos dados, foi utilizado o roteiro de entrevista semiestruturado apresentado no Apêndice A, e o registro feito em áudio para posterior transcrição das entrevistas. O quadro 5 apresenta algumas características básicas do perfil dos entrevistados.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados.

ENTREVISTADO	ÁREA DE ATUAÇÃO	TEMPO NA ESCOLA
Professor(a) 1	Professor de Educação Básica (PEB)	3 anos
Professor(a) 2	Professor de Educação Básica (PEB)	4 anos
Professor(a) 3	Professor de Educação Básica (PEB)	3 anos
Professor(a) 4	Professor de Educação Básica (PEB)	6 anos
Professor(a) 5	Professor de Educação Básica (PEB)	6 anos
Professor(a) 6	Professor de Educação Básica (PEB)	1 ano
Professor(a) 7	Professor de Educação Básica (PEB)	6 anos
Servidor(a) Administrativo(a) 1	Auxiliar Técnico de Educação Básica	4 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a realização das entrevistas, foi necessário levar em conta as possibilidades e as limitações que possuem. Cabe destacar que, entre as possibilidades, foi permitido ao pesquisador obter informações de indivíduos dos mais diversos graus de intimidade com o tema investigado, conforme perfil dos entrevistados apresentado acima. Foi possível explicar o significado de diversas palavras não compreendidas e até mesmo de algumas perguntas não assimiladas a priori, que ainda assim provocaram respostas dos entrevistados não prejudicadas por essas incompreensões. Foi possível obter-se respostas concisas, uma vez que os entrevistados se sentiram à vontade por ter, naquele momento, alguém interessado em ouvir a sua opinião expressa acerca daquele assunto e que era de seu interesse também, podendo relatar fatos agradáveis e pontuar opiniões positivas e até mesmo fatos desagradáveis e pontuando opiniões negativas que lhe acometeram diretamente, entre os fatos investigados.

Entre as limitações, trouxeram preocupações e indagações durante o processo de realização das entrevistas, destaca-se a dificuldade de comunicação de alguns entrevistados em determinados momentos da arguição. Isso ocorreu, por exemplo, quando o entrevistador direcionou perguntas do roteiro semiaberto que despertaram alusões menos positivas no entrevistado, fazendo com que desse respostas pouco embasadas com o objetivo de passar rapidamente adiante para uma nova questão. Alguns desses entrevistados demonstraram receio de serem identificados depois pelos leitores da pesquisa, colocando-se em alguns momentos numa situação defensiva, mesmo tendo sido feito um esclarecimento e registro em documento anteriormente.

A realização das entrevistas com roteiros semiestruturados, visando a uma metodologia

mais qualitativa, explanou e explicitou questões investigadas pelo pesquisador, visto que os entrevistados puderam responder as questões com clareza e num diálogo aberto e sem juízo de valores, confirmando ao final questões apontadas na discussão proposta e que serão apresentadas na seção seguinte.

Levar em consideração as respostas destes servidores da escola objeto de estudo e permitir que enumerassem em grau de importância e força de atuação, as ações e os projetos propostos e desenvolvidos pela equipe gestora no lapso temporal investigado, permitiu legitimar-se as propostas de intervenção apresentadas no Capítulo 4, no PAE.

As informações obtidas na interação com o campo foram submetidas ao método manual de transcrição, que facilitou as interpretações realizadas pelo pesquisador. Esta definição de como trataríamos os dados ora coletados foi definida antes mesmo da realização das entrevistas, de forma que permitisse que na obtenção dos resultados nos conduzissem para respostas ao problema que provocou nossa investigação; a partir disso, foram categorizadas as respostas para poder proceder as análises.

3.3 IMPRESSÕES ACERCA DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Em um contexto geral, as respostas dos entrevistados comungam com os aspectos levantados na fase de coleta de dados da escola objeto de estudo, sua descrição e no escopo bibliográfico. Quando perguntados, os entrevistados deixaram bem claro suas percepções acerca da escola antes e após as ações gestoras implementadas a partir de 2014, evidenciando que pontos – como a reorganização do espaço escolar, a troca de experiências entre os envolvidos no espaço escolar, a dinamização do funcionamento da escola, a boa administração da escola enquanto organização sistêmica – são estabelecidos através das reflexões metodológicas e que afirmam os pontos aqui investigados. Há recorrências de respostas entre os entrevistados que são servidores da escola, independentemente se estavam na escola desde antes de assumir a nova equipe gestora no intervalo de tempo pesquisado ou não.

Os(as) professores(as) 1, 2 e 3, e também o(a) servidor(a) administrativo(a) 1 apontam em suas percepções acerca da escola antes de 2014, quais pontos podem ser destacados da caracterização da escola e o que de imediato se percebe após as ações gestoras. Segundo os sujeitos entrevistados que são professores:

[...] nesse período antes de 2014 [...] era uma escola indisciplinada, que os próprios vizinhos já reclamaram com relação a isso, que eles não tinham sossego para tá realizando as coisas deles [...] foi melhorando a partir de 2015 quando a nova gestão entrou. Então em questão de organização da escola, a

questão da disciplina, os alunos tem mais respeito, eles é, a questão da qualidade da escola mudou muito, [...], hoje eu vejo que a escola é uma escola organizada e muito participativa. (Professor(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

[...] a gente sempre ouviu falar da escola, mas com um perfil muito negativo, era uma escola muito desorganizada, era uma escola que esteve prestes a ser fechada até pelo, por falta de uma administração mais eficiente e pelo público muito indisciplinado, era uma escola até um pouco violenta, com casos de violência. Agora a gente percebe outra escola, não consigo nem falar que parece com algo que eu já ouvi falar, é outra escola, até outra escola desde o dia que entrei. (Professor(a) 2 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

[...] sempre tive contato com o pessoal que era daqui, usamos muito a quadra aqui na época da, que eu era atleta da prefeitura, a gente usou esse espaço aqui, a gente sempre tinha uma visão que aqui era uma escola bem periférica, atendia só uma determinada região da cidade, e essa região era considerada uma região mais vamos se dizer perigosa, né, [...], quando eu fui tomar posse, já era profissional né, e eu soube da vaga aqui, e a gente procurou entender do quê que se tratava a Escola São Francisco de Assis, né, e na verdade a gente via que era uma escola que realmente atende uma classe, uma classe de pessoas com o poder aquisitivo menor, mas uma escola muito importante na cidade [...]. (Professor(a) 3 – Entrevista realizada em 13/11/2019)

Já o sujeito entrevistado pertencente ao quadro de servidores administrativos deixa clara uma visão até preocupante de má gestão, citando que:

[...] os gestores que passaram por aqui anteriormente tiveram um pouco de dificuldade em gerir a escola, em administrar os recursos, os bens e a escola ficou meio que modo de dizer meio que na mão né, como não teve uma boa administração, uma boa gestão, então a escola ficou prejudicada por conta disso [...]. (Servidor(a) Administrativo(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

Portanto, os servidores da escola entrevistados apontaram que a qualidade do ensino se assenta em um aspecto bem fundamental, que diz respeito à competência profissional da gestão escolar e sua boa capacidade de organizar, orientar e liderar ações, projetos e processos promovidos pela escola e direcionados para a melhoria da aprendizagem e formação dos alunos, como bem exposto por Lück (2009) em seu livro *“Dimensões da gestão escolar e suas competências”*.

A escola pública tem que mostrar a que vem, apresentando seus objetivos e se comprometendo com a qualidade educacional que será ofertada a sua comunidade existente no entorno. É preciso que a escola aprenda cada vez mais e melhor a se autoavaliar, para compreender se sua missão e visão continuam bem estabelecidas e sendo fielmente cumpridas.

O sucesso da escola pública está nas mãos dos gestores que são desafiados a criar uma

organização capaz de ser proativa, percebendo nos movimentos de sua comunidade, quais problemas e oportunidades podem ser antecipados e cujo planejamento trará as mudanças necessárias.

Colombo (2004) também deixa claro que a gestão administrativa precisa ser levada em consideração e bem analisada. O planejamento estratégico é o instrumento de gestão que ajuda o gestor educacional em suas tomadas de decisões enquanto busca resultados efetivos e competitivos para a instituição que ele gesta. Isso consiste em identificar, analisar e estruturar os propósitos da instituição com o objetivo de se alcançar metas, considerando políticas e recursos disponíveis, podendo ainda ser categorizado em três tipos:

(1) estratégico com foco em decisões estratégicas e com objetivos de longo prazo que irão impactar a instituição em seu todo; (2) tático com foco na otimização de uma área ou processo macro, contemplando recursos, prazos e seus responsáveis; (3) operacional com foco detalhado nos procedimentos a serem usados. (COLOMBO, 2004, p. 18)

Desta forma, espera-se que a equipe gestora de uma unidade de ensino use a seu favor, ou seja, pelo bem comum da sua comunidade e de seus estudantes, as ferramentas de gestão educacional existentes, que empoderem e democratizem cada vez mais a gestão escolar sob a ótica de uma nova visão.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

É nesta seção que se inicia o movimento no qual se realiza a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa aplicada junto aos servidores da escola estudada. As análises foram realizadas com base nos seguintes eixos temáticos: gestão democrática; participação da comunidade, planejamento, gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e financeiros.

Todos os dados apresentados foram confrontados com base nos estudos teóricos utilizados neste estudo de caso, perpassando pelo entendimento das ações gestoras desenvolvidas na escola pesquisada e a influência que estas exerceram na melhoria dos resultados educacionais nos quais a escola apresentou aumento dos índices e indicadores aos quais foi submetida nos anos compreendidos a partir de 2014.

O resultado do questionário aplicado aos servidores da escola apresentou predominância das respostas revelando notadamente que eles reconhecem que a equipe gestora atende às expectativas referentes às questões ligadas à gestão democrática, pedagógica e de resultados,

realizando, assim, a promoção da aprendizagem e demais objetivos educacionais, conforme já apresentado, ao dizerem:

[...] os gestores que passaram por aqui anteriormente tiveram um pouco de dificuldade em gerir a escola, em administrar os recursos, os bens [...].
(Servidor(a) Administrativo(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

As evidências coletadas por meio das entrevistas abertas e com um roteiro semiestruturado são importantes para análise das ações gestoras que possibilitaram a melhoria da qualidade educacional na escola estudada. Nesse sentido, o estudo desses dados contribuirá para a construção do PAE; a análise tornará possível produzir este documento por meio do qual serão colocadas propostas de aprimoramento da situação gerencial diagnosticada, servindo até mesmo como referência para outras unidades escolares pertencentes a rede estadual de Minas Gerais.

É possível perceber, a partir da leitura de Lück (2009), que o caminho da qualificação da educação passa também pelo fortalecimento do magistério, principalmente dando maior credibilidade e responsabilidade para os professores perante a comunidade atendida. Em seus relatos, eles demonstram maior pertencimento à escola a partir da reorganização de funcionamento e de espaços físicos, dando-lhes maior autonomia para o desenvolvimento de seu trabalho e, conseqüentemente, maior diálogo entre professor e comunidade, objetivando a melhoria da aprendizagem escolar.

Com base no referencial teórico e confrontando-o com o que foi levantado nas entrevistas, percebe-se que a educação se trata de um processo bem organizado, sistêmico e intencional, que é, ao mesmo tempo, algo evolutivo, complexo e dinâmico. Ele não depende somente de um quadro funcional suficiente. Precisa também do envolvimento e da participação da comunidade, dos pais e responsáveis pelos alunos e de organizações diversas que compõem a rede, objetivando efetivar esta educação com qualidade suficiente que atenda a uma sociedade tecnológica e do conhecimento.

Foi possível identificar, ao questionar o(a) professor(a) 1 sobre aspectos da gestão democrática, que envolvem a existência de um espaço de participação da comunidade escolar e sua efetiva adesão, que ele(ela) tem plena consciência da importância da efetivação dela como ponto forte para a equipe gestora. Segundo o sujeito entrevistado:

[...] na realidade a gente trabalha em prol da comunidade escolar né, porque os nossos alunos fazem parte dessa comunidade, então a partir do momento que tem a participação dos pais ou responsáveis né, que são as pessoa que realmente estão na linha de frente pra ajudar na disciplina deles, na

colaboração deles dentro da escola, saber que eles vem pra escola estudar, alcançar os objetivos tanto dos pais quanto deles então é muito importante, os pais são peça chave né para poder ter uma gestão democrática, porque eles tem um espaço,[...]. (Professor(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

Sobre a importância da participação, Lück destaca que

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p. 71)

A todo momento, a percepção da escola como uma organização (sistema) é balizada pela teoria sistêmica. Catão e Catão (1999) apontam que é uma organização na qual não devemos nunca considerar um problema isoladamente, buscando elencar as fontes do problema em seus outros sistemas relacionados (ambiente interno X ambiente externo). Ajudam, assim, a perceber a inserção da escola em sua comunidade. O(a) professor(a) 2 aponta em sua fala, quando questionado(a) se a participação da comunidade é um ponto forte para uma gestão democrática, que o ambiente aberto a comunidade contribui para o conhecimento e reconhecimento da organização (escola). O sujeito entrevistado disse que:

[...] a gente está aberto para ouvir os pais, ouvir a comunidade, ouvir quem está no nosso entorno, né, e as vezes a gente pode ouvir pontuações que nos passa despercebido, isso é muito bom né, o nosso olhar não alcança todos os pontos, isso é muito bom. (Professor(a) 2 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

E ainda completa em suas considerações finais durante a entrevista concedida:

[...] de um modo geral eu sou muito apaixonada pelo trabalho que que faço aqui dentro, por isso né, depois que eu fui efetiva, eu permaneci aqui, quis ser nomeada aqui, e eu vejo, eu posso observar o crescimento da escola, né, a melhoria da escola, com muito orgulho que eu faço parte desta equipe hoje. (Professor(a) 2 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

Os argumentos de Catão e Catão (1999) ainda complementam uma informação que permite refletir sobre os projetos de interação com a comunidade, ressaltando que nunca se deve considerar uma solução isoladamente; é sempre bom procurar uma variedade de soluções. O(a)

professor(a) 3 apontou uma reflexão neste sentido quando questionado sobre os projetos que a escola desenvolve e sua importância. Este sujeito nos revela que:

[...] a escola nossa aqui, ela tem um olhar muito social, sabe, acho que todos os projetos que foram desenvolvidos de 2014, [...], foram todos projetos pensando no lado social, no lado do ser humano, [...] tem alguns outros projetos, como por exemplo o projeto Vetores do Bem que foi um projeto sucesso na escola, que é um projeto que pegou um problema social, que é a epidemia da dengue, trouxe pra dentro da escola pra quê, pra esses alunos se mobilizarem pra resolver o problema, é o que a gente falou a relação da comunidade com a escola, da escola com a comunidade, o que se aprende aqui tem que se ler levado pra fora, é o nosso papel.

A escola é um espaço social constituído pela sociedade, que contribui para a formação de seus alunos, mediante as experiências de aprendizagem e ambiente condizentes com os objetivos, os fundamentos e os princípios da educação pública. A qualidade do ambiente escolar, visto como um todo, pode determinar a qualidade de todo o processo pedagógico desenvolvido na sala de aula. O sujeito afirmou que:

[...] porque os meninos têm referência né, então agora eles sabem onde fica cada setor, onde que ficam as coisas que eles precisam, então sempre quando tem uma atividade extraclasse que eles vão fazer, questão de projetos essas coisas, eles tem acesso a isso, eles mesmos já sabem o que eles querem, a escola dá essa noção para eles, os professores são participativos, os professores tem o mesmo objetivo que a direção, que é ter um ensino de qualidade, né, e isso é uma questão muito boa [...]. (Professor(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

Entre esses elementos de entendimento das questões próprias do sistema aberto apresentados anteriormente, o planejamento surge como um dos pontos de construção das práticas escolares, entendendo as especificidades da escola objeto de estudo.

Em seu texto, Lück (2019) afirma que “sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações”. Desta forma, é preciso que o gestor escolar entenda que para obter êxito com as ações gestoras empreendidas, é preciso que haja, antes de tudo, planejamento. Portanto, o planejamento é visto como principal e fundamental ação dos gestores escolares.

Na escola, na perspectiva sistêmica já destacada, o planejamento não se dá apenas nas chamadas ações pedagógicas. Conforme já visto na seção dedicada ao referencial teórico, o gestor do século 21 não mais administra apenas a parte pedagógica da escola; mas também seus recursos humanos, financeiros e até mesmo os conflitos.

No aspecto pedagógico, foi perguntado aos entrevistados sobre a importância de se fazer

uma análise dos resultados obtidos pela escola em avaliações externas. Perguntou-se também sobre a importância de realizar um planejamento com delineamento de metas a serem alcançadas antes da aplicação destas avaliações externas acontecerem. E, desta forma, foram obtidas respostas que confirmam a importância do planejar, bem evidenciado por Lück (2019). Os(as) professores(as) 1 e 3 fazem apontamentos bem interessantes; estes dois sujeitos apontam que:

[...] antes de aplicar as provas tem que haver um planejamento né, inclusive reunião com todos os professores, os professores estarem dando opinião, falando de cada deficiência de cada turma e no global mesmo os alunos que tem dificuldade, trabalhar essas dificuldades, tentar sanar as dificuldades apesar de estar muito difícil hoje porque o tempo é curto pra tanta coisa que a gente tá fazendo, mas acredito que sim, que tudo que é feito como planejado, direcionado antes de acontecer né, as provas, faz com que os alunos também se sentem mais seguros [...]. (Professor(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

[...] muito importante a coleta de dados, pra saber onde que é o ponto forte, onde que é o ponto fraco, onde que deve melhorar o trabalho, melhorar, pegar mais firme em algum ponto, eu acho que é importante, pra saber qual que é o rumo que tem que ser tomado, eu acho que esses dados também são bem importantes tanto pros professores quanto pros alunos, né, os alunos também tem que estar ciente de que, em qual conteúdo e qual matéria que eles tem mais dificuldade, apresentando uma deficiência maior. (Professor(a) 3 – Entrevista realizada em 13/11/2019)

Ainda é sabido que uma escola, assim como qualquer outra organização que envolva relações humanas e principalmente nas que os seres humanos são um recurso fundamental para sua atividade fim, administrar este recurso e preservar ao máximo sua produtividade significa alcançar resultados de excelência. O(a) servidor(a) administrativo(a) 1 aponta, ao ser questionado sobre projetos realizados na escola e sua importância, um projeto em que ele(a) participou e que buscou este aspecto do cuidado com os recursos humanos da escola. O sujeito afirmou que:

O que meio veio à cabeça agora, que eu participei, que eu gostei muito, a gente fez um, a direção fez um trabalho conosco da valorização dos servidores, nós tivemos treinamento, palestras, dinâmicas, né pra mostrar o quão nosso trabalho é importante para a escola, o quão somos importantes para a escola né, que nós somos valorizados pelo nosso trabalho, pelas atividades que a gente executa aqui dentro, e eu acho que isso é uma bomba propulsora né como se diz, quando a gente vê que a gente é valorizado no ambiente que a gente trabalha, quando a gente é reconhecido, a gente acaba que se envolvendo mais, dedicando mais, fazendo com mais esforço, com mais amor também né, então eu penso que esses projetos né que nós já trabalhamos com alunos, com os servidores, o que eu cito, que eu, que veio na minha mente que marcou muito foi esse projeto desenvolvido que foram com os servidores, os que são

como se diz, a cabeça da escola, que estão ali na linha de frente ajudando nas atividades da escola ajudando, então nós fomos treinados, fomos capacitados, então isso foi de uma valia muito grande né, para nós do corpo administrativo, e também teve pessoal do magistério que participou, eu acredito que foi uma contribuição muito grande pra gente exercer as funções da gente. (Servidor(a) Administrativo(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

Ainda em relação à importância do planejamento, percebe-se que os gestores atuais devem, além do planejamento das atividades pedagógicas de uma escola e de outros planejamentos já mencionados, ocupar-se de um planejamento administrativo e financeiro, cujos recursos são base para a boa implementação das ações estabelecidas no planejamento pedagógico e sustentadas pela mão de obra elencada e administrada nos recursos humanos. Uma das principais vertentes de ação gestora que deram uma forte sustentação para a melhoria da qualidade educacional na escola objeto de estudo, cujos índices e indicadores educacionais se elevaram, estão diretamente relacionados a permanência do aluno na escola. Esta informação está indicada nos dados de aprovação, reprovação, evasão, infrequência e abandono, que melhoraram significativamente. Esta escola, por estar em uma região periférica da cidade e acometida por diversos problemas sociais, como o baixo poder econômico das famílias, uma boa alimentação para os educandos se torna fator que alavanca a permanência deste aluno. Percebe-se ainda que um bom desenvolvimento pedagógico está relacionado diretamente com a qualidade e a quantidade de merenda escolar que lhes é oferecida.

Para que esta dimensão esteja em consonância com a premissa da boa gestão escolar destacada por Lück (2009, p.15), garantindo o funcionamento pleno da escola como organização social, a gestão financeira da escola ganha destaque nas falas dos(as) professores(as) 1 e 2. Quando perguntado(as) sobre a boa gestão financeira da escola com relação aos recursos destinados a merenda escolar pelas esferas federal e estadual, os entrevistados disseram que:

[...] quando a gente vai fazer um planejamento no início do ano, com relação a merenda tanto da esfera federal quanto da estadual, a gente faz uma reunião com o colegiado primeiro, né, a gente direciona o quê que nós vamos comprar, o que vai necessitar para os alunos durante esse ano todo [...]. (Professor(a) 1 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

[...] quando a gente fala de conseguir o bom aprendizado, isso envolve várias coisas, e o principal pilar é que o aluno esteja fisicamente em condições, então a alimentação ela é imprescindível, uma boa alimentação, de repente então essa alimentação não está sendo satisfatória em casa, mas aí tanto a família quanto o próprio aluno, ele vai chegar na escola e sabe que ele vai ter uma coisa que vai sanar um problema por pelo menos toda a manhã, ele vai ter condição de ter um raciocínio lógico né, [...] isso é fundamental, o aluno

nutrido e bem nutrido, não é só encher a barriga, é com qualidade, com nutrientes, e a gente tem em uma merenda vários nutrientes, a gente tem fartura e a gente tem qualidade na merenda, isso é muito importante, muito bem aplicado o dinheiro inclusive. (Professor(a) 2 – Entrevista realizada em 04/10/2019)

Colombo (2004) salienta e consolidada que a escola precisa ter sua missão bem definida, pois está é a razão de ser da instituição, sendo um forte componente para o planejamento estratégico mencionando anteriormente e servindo como alicerce para o desenvolvimento dela.

Conjuntamente com esta missão, a instituição deixa transparecer seus princípios, que são na verdade os compromissos assumidos pela instituição de ensino e que balizam suas estratégias, decisões e ações. Estas fazem com que a visão da instituição possa explicitar aquilo que se visualiza para a instituição de ensino no seu futuro, o desejo e a intenção do direcionamento dela.

Colombo (2004) finaliza mostrando que os indicadores e metas analisados o tempo todo nesta dissertação, são os dados numéricos que permitem quantificar o desempenho dos processos, dos serviços e da instituição em uma visão do todo. Portanto, se um gestor não mede seus resultados nunca saberá se atingiu as metas almejadas; mas, para além disso, os indicadores servem como estímulo e mobilização para as mudanças e serão a referência para aonde se quer chegar.

Portanto, conclui-se que experiências vivenciadas na Escola Estadual São Francisco de Assis podem ser apresentadas as outras escolas da rede de ensino mineira, de forma que estas possam buscar aprimorar o trabalho que já desenvolvem. A forma como isso pode ser feito é apresentada no Capítulo 4, por meio do Plano de Ação Educacional.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): UMA PROPOSTA PARA AS ESCOLAS ESTADUAIS DA CIDADE DE CARMO DO CAJURU

Este trabalho buscou discutir, conforme já destacado, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados e que se propôs a investigar as ações desenvolvidas pela equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Assis, verificando se essas ações têm relação com a melhoria dos desempenhos educacionais expressos nos índices e indicadores da escola que sofreram melhoria significativa a partir de 2014.

Portanto, diante do exposto nas entrevistas aplicadas aos servidores da escola, constata-se a hipótese de que os resultados positivos apresentados têm uma relação direta com as ações gestoras desenvolvidas na escola, que realiza essas ações com foco no pedagógico, nos resultados educacionais e na participação de pais, professores, funcionários administrativos, alunos e comunidade, culminando com o sucesso da instituição de ensino.

Para essa discussão, foram apresentadas, no Capítulo 2, em sua maior parte, a análise documental, em que são apresentados os dados gerais da escola e suas características. Fazendo ainda uma contextualização do caso estudado, partiu-se de um contexto geral, de modo que se apresentou a estrutura da SEE/MG e da SRE Divinópolis, para um específico, descrevendo-se as ações desenvolvidas pela equipe gestora da escola, assim como os resultados apresentados nas avaliações externas e as melhorias observadas. Destaca-se ainda a responsabilidade do desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em práticas democráticas e estratégicas, compactuando com a ideia de que elas impactam positivamente nos resultados educacionais.

No Capítulo 3, foi feita uma explanação de diferentes posicionamentos, objetivando embasar o estudo, fundamentado principalmente nas discussões de Lück (2009). Portanto, foram apresentados os referenciais teóricos, os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, realizados por meio de uma abordagem qualitativa, assim como a análise dos dados.

Por fim, neste Capítulo 4, será apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE), que busca sugerir soluções à questão supracitada. O plano de ação “é o conjunto de ações com respectivos prazos, pessoas responsáveis e os recursos necessários para chegar a um resultado proposto” (FRANKLIN; NUSS, 2006, p. 1). Portanto, constitui-se como um instrumento previamente organizado, que busca uma interlocução entre a Escola Estadual São Francisco de Assis e as demais unidades de ensino da cidade de Carmo do Cajuru, no sentido de socializar por meio de visitas, seminários e palestras as estratégias e procedimentos administrativos e pedagógicos que permitiram que a referida escola obtivesse resultados

exitosos nas avaliações externas e ocupasse um novo patamar, podendo futuramente ser estendido às escolas da SRE Divinópolis e do estado de Minas Gerais.

4.1 OBJETIVOS DO PAE

Com base no que foi constatado na pesquisa, que teve como pergunta norteadora que ações foram empreendidas na gestão da Escola Estadual São Francisco de Assis a partir de 2014 e que podem ter contribuído para a melhoria dos indicadores educacionais, procura-se atender a um dos objetivos propostos para essa dissertação, qual seja, a elaboração do PAE.

Foi possível observar, no que se refere aos papéis desempenhados na escola pesquisada, que a equipe gestora ajustou suas ações na perspectiva de uma gestão com vistas ao desenvolvimento de um ambiente de participação e diálogo, que proporcionaram um desenvolvimento melhorado do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, no sucesso do processo educacional.

O gestor escolar – como um dos atores principais responsáveis pela escola – demonstrou-se articulador, integrando todos os setores da escola, desenvolvendo o entusiasmo, estimulando atitudes de responsabilidade e comprometimento em sua equipe. Neste ambiente, todos atores escolares se manifestaram colaborativos com a equipe gestora, de maneira que se criou um vínculo entre eles e a instituição, repercutindo positivamente nos aspectos pedagógicos e de resultados manifestados na escola.

Sendo assim, pretende-se, por meio da construção do PAE, permitir o compartilhamento das experiências e práticas pedagógicas fundamentadas nas práticas gestoras desenvolvidas na escola pesquisada com as demais escolas pertencentes à rede estadual na cidade de Carmo do Cajuru. Pretende-se que, após o primeiro ano de vigência do referido plano, tempo estipulado para execução dele, que a proposta passe a ser contemplada no plano de atividades anuais da SRE Divinópolis e da SEE/MG.

4.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO PAE

O presente PAE traz ações, que estão expressas no quadro 6, e que serão apresentadas as demais escolas da rede estadual em Carmo do Cajuru, para que os gestores escolares possam se apropriar das mesmas e reproduzi-las nas unidades escolares pelas quais respondem.

Quadro 6 - Propostas de Ações para a Escolas Estaduais de Carmo do Cajuru.

O quê?	Quem?	Quando?	Como?	Por quê?	Quanto?
Visita para troca de experiência entre equipes gestoras.	Inspetor(a) Escolar responsável pela cidade.	Uma vez no bimestre.	Visitando a escola.	Conhecer o trabalho desenvolvido na escola pesquisada.	Sem custo.
Realizar seminário entre as escolas da cidade.	Inspetor(a) Escolar juntamente com a equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Assis.	Uma vez no semestre.	Reunindo equipes gestoras, professores, alunos e pais.	Compartilhar as práticas desenvolvidas, para que as demais escolas possam utilizá-las em suas escolas.	Sem custo
Revisão / Atualização do PPP.	Equipe Gestora, Servidores do Magistério, Colegiado Escolar, Grêmio Estudantil e Conselho de Representantes de Turmas.	Uma vez ao ano.	Através dos Itinerários Avaliativos propostos pela SEE/MG em parceria com o CAEd/UFJF.	Pela necessidade de um levantamento e revisão anual de ações e práticas exitosas nas escolas, com objetivo de traçar continuidades, mudanças de percursos ou criação de novas ações.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 6 apresenta sinteticamente 03 (três) grandes ações do PAE que tratam da realização semestral de um seminário entre as escolas da cidade de Carmo do Cajuru e da revisão / atualização anual do PPP. Em relação ao seminário semestral, para sua adequada realização, serão necessários dois grandes movimentos, subdivididos também em etapas:

1º Movimento: Preparação do seminário semestral.

Visita à escola objeto de estudo – esta etapa será o momento dedicado à visita na Escola Estadual São Francisco de Assis para fazer um levantamento atualizado das ações que a escola desenvolve para a melhoria e alcance da qualidade no ensino. Na oportunidade, poderão ser realizadas entrevistas e conversas informais com a comunidade escolar.

Organização – esta fase se inicia com a apresentação da proposta Inspetor Escolar, pessoa responsável pelas escolas da rede estadual no município de Carmo do Cajuru; escolha da data e local (Auditório Municipal Lúcia Guimarães); elaboração e envio de *e-mail* com convocação às seis (6) escolas da rede estadual de ensino da cidade, contemplando, assim, um público composto, inicialmente, entre gestores, pedagogos e professores.

Parcerias – esta fase será um importante momento de contar com a equipe técnica da SRE Divinópolis para direcionar um primeiro momento do seminário, realizando pequenas palestras para reflexão acerca da importância do papel do gestor para o sucesso da escola, levando em consideração os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e de recursos humanos. Estima-se que, para cada um dos palestrantes, sejam utilizados 15 minutos para uma exposição inicial dos assuntos.

Organização do material – o seminário exigirá recursos materiais que serão disponibilizados pela escola objeto de estudo e pela SRE Divinópolis, corresponsáveis pela estruturação do evento. Será necessário o uso de: projetor de imagem (*data show*), *notebook*, caixa de som, microfone, papel, caneta, impressões/cópias. Sendo assim, após organizados os materiais que serão utilizados, acontecerá a realização do seminário com objetivo de expor e sugerir as possibilidades de correlação de ações de sucesso na perspectiva da gestão educacional e no desenvolvimento de boas práticas pedagógicas.

2º Movimento: Realização do seminário semestral.

O seminário a ser realizado no 1º e 2º semestres, será desenvolvido na linha de desenvolvimento de eventos desta natureza com duração máxima de 3 horas, com a seguinte programação apresentada no quadro 7.

Quadro 7 - Proposta de Programação do Seminário.

Divisões	Tempo	Conteúdo
Abertura	15 minutos	Uma fala institucional proferida pelo Diretor Educacional (DIRE) da SRE Divinópolis, levando em consideração os aspectos pedagógicos e de fomento das atividades nas escolas da circunscrição, cujo objetivo seja a melhoria da qualidade educacional oferecida nestas escolas.
Pronunciamento do Inspetor Escolar	15 minutos	Uma fala direcionada para a reflexão da importância das ações e atividades a serem desenvolvidas no evento e replicadas em cada escola, considerando que o Inspetor Escolar acompanha <i>in loco</i> os projetos e ações pedagógicas e administrativas das escolas sob sua responsabilidade, fortalecendo o canal de comunicação entre escola / SER / SEE.
Reflexão	30 minutos	Espaço aberto para uso da palavra por parte dos participantes, que poderão fazer questionamentos e até mesmo considerações iniciais relativas à temática deste seminário.
Palestras	60 minutos	Uma fala da Equipe Gestora da escola objeto de estudo desta dissertação, com foco e destaque principal nas ações gestoras implementadas e que visam oferecer uma educação pública de qualidade e com equidade.
Exposição das Práticas Pedagógicas	60 minutos	Exposição de práticas pedagógicas exitosas fomentadas pelas ações gestoras desenvolvidas na escola objeto de estudo.
Tempo Total	3 horas	Encerramento do evento preferencialmente no tempo estipulado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este seminário, no formato proposto e apresentado no quadro 7, tem seu detalhamento apresentado a seguir em cada uma de suas divisões.

Abertura – ficará sob a responsabilidade do pesquisador, que vai dispor de um tempo máximo de 15 minutos para expor os objetivos pretendidos, fazer o acolhimento dos presentes e falar da importância da realização deste seminário, visto que é de interesse do pesquisador coletar, analisar e apresentar os dados de boas práticas desenvolvidas na escola estudada. A partir destes, pressupõe-se que há uma aplicabilidade das ações gestoras e das estratégias educacionais e projetos da escola objeto de estudo, em outras escolas, resguardadas as devidas especificidades de cada uma, mas objetivando a melhoria da qualidade educacional do município. Será dada oportunidade ao Inspetor Escolar local para se pronunciar em 15 minutos, falando sobre as práticas pedagógicas vistas na realidade atual em Carmo do Cajuru. Após este primeiro momento, propõe-se a reflexão das práticas gestoras da escola.

Reflexão – a motivação será feita através de uma apresentação multimídia e por meio de *slides*, contendo os dados teóricos acerca das dimensões de Gestão Democrática e Participativa, Gestão Pedagógica e Gestão de Resultados Educacionais, seguida de uma breve reflexão entre todos os presentes, sob a coordenação do pesquisador.

Palestra – este momento será direcionado por técnicos da SRE Divinópolis, que farão a explanação do tema através de slides, conduzindo a reflexão. Serão convidados técnicos dos 4 grandes setores da SRE que disporão de 15 minutos cada para suas considerações.

Exposição das Práticas Pedagógicas – como bem tratado ao longo da discussão, a Escola Estadual São Francisco de Assis, através de sua equipe gestora, será responsável por conduzir esse momento de exposição das práticas pedagógicas, explanando com o auxílio de *slides* e reforçando oralmente tais práticas e ações, que vem sendo referência na escola e, ao mesmo tempo, haverá microfone aberto para as perguntas dos presentes.

3º Movimento: Revisão / Atualização do PPP.

Com relação à revisão / atualização anual do PPP, faz-se necessário, ao longo do ano letivo, a realização de várias etapas preparativas que culminem com a sua execução. A seguir, apresenta-se cada uma delas em detalhes com público alvo envolvido e ações necessárias.

1ª Etapa: Reunião Geral Administrativa.

Ao iniciar o ano escolar, as escolas da rede estadual mineira têm a previsão em seu calendário de datas para planejamento de suas atividades. Neste momento, a Equipe Gestora deve dar orientações gerais necessárias ao bom funcionamento da unidade escolar a partir da data em que os alunos retornam às aulas, bem como proceder também um levantamento prévio de ações e práticas gestoras executadas no ano anterior que deram certo e se tornaram exitosas, mas também aquelas que no percurso não atingiram seus objetivos e que precisam ser revistas, reorganizadas ou excluídas no ano corrente. Em média, estes dias escolares de planejamento acontecem entre 3 a 5 dias que antecedem o começo do ano letivo.

2ª Etapa: Realização das reuniões de Módulo II.

A legislação da rede estadual de educação de MG, subdivide a carga horária de trabalho do servidor do magistério entre o Módulo I (carga horária efetivamente usada na realização das atividades fins do cargo do servidor; exemplo – sala de aula) e o Módulo II (carga horária usada para planejamento, atividades de correção de atividades, reuniões entre outras atividades).

De acordo com a legislação, na carga horária de Módulo II devem ser reservadas pela Diretor Escolar 02 (duas) horas por semana para a realização de reuniões, podendo ser

cumulativas de 15 (quinze) em 15 (quinze) dias para realização de reuniões com até 04 (quatro) horas de duração.

Nestas reuniões, Diretor, Especialista em Educação Básica, Professores Regentes de Aulas e Professores de AEE debatem ações, atividades, projetos e avaliações realizadas ao longo dos bimestres, com objetivo de rever práticas e pensar as que estão por vir. Nelas ainda se discutem projetos e eventos a serem executados ao longo do ano letivo, há estudos e preparação para a aplicação de avaliações externas, entre outras atividades que permitem ver e rever o dia a dia da escola.

3ª Etapa: Reuniões do Colegiado Escolar.

O Colegiado Escolar de cada unidade escolar reúne Diretor Escolar, que é seu presidente nato, além de servidores administrativos e do magistério, alunos e pais e/ou responsáveis de alunos; em quantidade e representatividade estabelecidos em resolução própria da rede estadual mineira.

A atuação deste órgão colegiado tem se restringido muito as questões financeiras das caixas escolares (parte jurídica das escolas), pois mesmo tendo reuniões ordinárias mensais se restringem muito a aprovação de execução financeira ou fiscalização da prestação de contas.

Em se tratando de órgão colegiado com 04 (quatro) escopos de representação, sua importância e representatividade são proporcionais. A própria legislação estabelece que o órgão colegiado escolar deve ser sempre consultado em questões financeiras, administrativas e principalmente nas pedagógicas, fazendo aprovação de calendário escolar, de mudanças no currículo escolar e regimento escolar, bem como aprovação do próprio PPP da escola.

4ª Etapa: Protagonismo do Grêmio Estudantil.

O Grêmio Estudantil, apesar de ter regulamentação própria que visa ao estreitamento de laços e pertencimento entre os estudantes de todos os níveis e etapas de uma unidade escolar, pode ser também meio através do qual os estudantes avaliem a qualidade da educação que tem recebido e apontando melhorias significativas na percepção deles, que afinal de contas são a base e o fim de toda escola em si. Em conjunto com o grêmio, tem igual e importante valor pedagógico o Conselho de Representantes de Turmas da escola, composto pelos representantes eleitos de cada turma no início de cada ano letivo.

São estes representantes que lá na ponta, na sala de aula, se responsabilizam pelo monitoramento de rotinas da turma e cuida de dar suporte aos professores e a gestão da escola. Estes enquanto alunos, vivenciam todas as necessidades pedagógicas e administrativas em cada sala de aula, podendo ser estes o elo direto de ligação entre estudantes e equipe gestora da escola.

Com o alinhamento destes movimentos propostos em cada uma das três grandes ações propostas neste PAE, é que a escola, através de sua equipe gestora poderá perceber sua estrutura ideal de funcionamento, com corresponsabilização de todos os envolvidos na atividade fim educacional para obtenção de práticas cada vez mais exitosas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, o conhecimento da realidade escolar ganha perspectivas novas frente a organização de seu PPP e de seu currículo, o papel da escola e o desempenho dos profissionais que nela atuam, devendo se renovar e melhorar continuamente a qualidade, colocando em foco e no centro de toda sua atuação o aluno.

É ainda mais clara a percepção de que a qualidade do ensino em uma escola se assenta, entre outras perspectivas, na competência do gestor escolar e sua equipe de organizar, orientar e liderar ações e processos escolares visando à promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Tomando como base a realidade educacional investigada nesta pesquisa – que, por sua vez, debruçou-se prioritariamente nas ações da equipe gestora, tendo como foco a melhoria dos resultados educacionais, bastantes positivos, alcançados pela Escola Estadual São Francisco de Assis a partir de 2014 –, faz-se necessário destacar, preliminarmente, que a escola tem conseguido, por meio de seus atores, a busca do desenvolvimento de um trabalho em sinergia, de forma bastante colaborativa e com uma perspectiva democrática e da melhoria contínua de seus resultados.

No Capítulo 2, em sua maior parte, foi apresentada a análise documental, em que foram levantados os dados gerais da escola e suas características. Foi feita também uma contextualização do caso estudado, partindo de uma visão macro para uma visão micro, descrevendo-se as ações desenvolvidas pela equipe gestora da escola, assim como os resultados apresentados e as melhorias observadas.

No Capítulo 3, está a explanação de diferentes posicionamentos, cujo objetivo foi embasar o estudo aqui empreendido. Foram apresentados os referenciais teóricos, os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, realizados por meio de uma abordagem qualitativa, assim como a análise dos dados.

As respostas dadas nas entrevistas pelos sujeitos que foram contemplados pela pesquisa retratam de forma assertiva como a cultura escolar é favorável tanto para os estabelecimentos das relações humanas quanto para o processo ensino-aprendizagem propriamente dito. Os atores se reconhecem como parte importante neste processo de melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, e, ano a ano, a escola busca sua renovação, investindo em mecanismos que contribuam para uma maior abertura do espaço democrático de diálogo e envolvimento dos membros que constituem a comunidade escolar.

É notório que a estrutura e o clima organizacional da Escola Estadual São Francisco de Assis que foi (re)construído a partir de 2014 e vem sendo continuamente revisado para acompanhar as constantes mudanças que sofrem nosso sistema educacional e a sociedade contemporânea, salientando que tudo isso foi possível primordialmente graças ao devido compromisso e corresponsabilidade dos atores, em especial da equipe gestora da escola – que procurou, de forma planejada e envolvente, desenvolver uma gestão democrática, participativa e com foco na melhoria de seus resultados.

Foi a partir destas evidências e constatações que o proponente deste trabalho pôde elaborar um PAE, apresentado no capítulo 4, cujo objetivo é promover uma rede de compartilhamento das ações gestoras exitosas da escola pesquisada, junto às demais unidades estaduais de ensino no município de Carmo do Cajuru, permitindo que essas escolas se apropriem dessas informações, possam aplicá-las integralmente ou aperfeiçoá-las, até mesmo fazendo adaptações a sua realidade, com o objetivo de melhorar continuamente o processo escolar.

Evidentemente, este PAE só obterá êxito se forem levados em consideração alguns fatores, entre eles: aprovação e autorização dos(as) responsáveis legais da SRE Divinópolis e da SEE/MG; disposição e voluntariado dos atores da escola pesquisada para participarem de seminários, reuniões, encontros e palestras; interesse das escolas estaduais locais em se deslocar de endereço e participar dos eventos em horário alternativo, visando não prejudicar o calendário letivo.

Portanto, percebe-se que a maior dificuldade de implementação do PAE não está nos aspectos materiais e físicos, mas, sim, no humano, na capacidade de mobilizar esforços, despertar interesse e com êxito realizar a ação. A ação será tão limitada quanto limitada for a concepção sobre a educação daqueles nela envolvidos.

Este trabalho pretende ser um esboço teórico e prático para que os conhecimentos e as informações nele escritos sejam extenuados pelas pessoas e pelas instituições de ensino que se comprometam em trabalhar por uma escola, de fato, de qualidade e de equidade, não visando somente bom desempenho nos indicadores educacionais, mas, acima de tudo, comprometida com a formação de homem integral.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, Miguel G. Fracasso/Sucesso: um pesadelo que perturba nossos sonhos. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 71, p. 33-40, jan. 2000.
- BARBOSA, M. L. de O. **Desigualdade e Desempenho**: uma introdução à sociologia da escola brasileira. Belo Horizonte: Traço Fino, 2011. p. 269.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 30 set. 2018.
- _____. Ministério da Educação. **LDB – Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 30 set. 2018.
- CANNELL, Charles F.; KAHN, Robert L. Coleta de dados por entrevista. In: FESTINGER, Leon; KATZ, Daniel. **A pesquisa na psicologia social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- CARMO DO CAJURU. **Diagnóstico de Vulnerabilidade Social**. Carmo do Cajuru, MG, 2015.
- CATÃO, M. F. M. Tendências das concepções da organização do trabalho no Século XX: desnaturalizando o instituído. In: **Conhecimento em Debate**, João Pessoa: UFPB, 1994.
- CATÃO, M. F. M.; CATÃO, H. M. T. Análise organizacional numa abordagem sistêmica: da identificação da problemática organizacional a indicações de alternativas de soluções. In: **Anais do XIX ENEGEP/JP/ABEPRO/UFPB**, 1999.
- COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004. 262 p.
- CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p. 22-39.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: Entrando no campo da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 1-17.
- DIAS, Miriam Ribeiro. O solo educacional de um projeto e suas sementes. In: MAGRONE, Eduardo (Org.); SILVA, Geraldo Pereira da et alii. **Escola do Herval**: a teimosia da esperança. Juiz de Fora: CAEd; FADEPE, 2016.
- DIOMAR, Oswaldo. **História de Carmo do Cajuru**: 1747 a 2000. 2 ed. Divinópolis: Gráfica Sidil, 2000.

DUQUE, Bárbara; LOPES, Flávia. Uma nova escola para uma nova sociedade. **Revista A3**, Juiz de Fora/MG, n. 09, p. 20-23, jan./jun. 2016.

ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS. **Regimento Escolar**. Carmo do Cajuru. 2017.

ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS. **Projeto Político Pedagógico**. Carmo do Cajuru, 2018.

FARINHA, José. **Abordagem Sistêmica em Educação**. Uma Perspectiva em Filosofia da Educação. Trabalho apresentado à disciplina Filosofia da Educação. Mestrado em Ciências da Educação, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, 1990. p. 20.

FARR, Robert M. Interviewing: the social psychology of the interview. In: FRANSELLA, F. (Ed.). **Psychology for occupational therapists**. London: Macmillan, 1982.

FRANKLIN, Y; NUSS, L. F., 2006, **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, Resende, RJ, Brasil.

FREIRE, PAULO. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

GROPPO, Luís Antônio. Comunidade, sociedade e integração sistêmica: as possibilidades de uma educação sócio-comunitária emancipatória. **Comunicações: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNIMEP**, Piracicaba, a. 13, n. 2, p. 114-131, nov. 2006.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados SAEB e IDEB**. Disponível em: <<http://inep.gov.br/web/guest/inicio>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

JÚNIOR, Fernando Tavares; NEUBERT, Luiz Flávio (Orgs.). **Políticas Educacionais**. Coleção Gestão e Avaliação da Educação Pública. Juiz de Fora: CAED; FADEPE, 2016.

KATZ, D.; KAHN, P. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

LUSTOSA, Irene Nunes; SILVA, Magna Jovita Gomes Sales e. **A abordagem sistêmica na educação brasileira: os desdobramentos da teoria na prática**. Eixo 2: Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar. ANPAE.

MAGRONE, Eduardo (Org.); SILVA, Geraldo Pereira da et alii. **Escola do Herval: a teimosia da esperança**. Juiz de Fora: CAED; FADEPE, 2016.

MAYO, E. **The Social Problems of Industrial Civilization**. Cambridge Mass: Haruap University Press, 1943.

MINAS GERAIS. **Guia do Especialista em Educação Básica**. Belo Horizonte, 2018.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 8.940 de 20 de fevereiro de 1998**. Belo Horizonte, 1998.

MOTTA, F. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1985.

NUNES, Roberta Aparecida Ribeiro. Um olhar sociológico sobre a educação: fundamentos, desigualdades e perspectivas. In: TAVARES-JÚNIOR, Fernando; NEUBERT, Luiz Flávio (Org.). **Políticas Educacionais**. Coleção Gestão e Avaliação da Educação Pública. Juiz de Fora: CAEd; FADEPE, 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Polos Regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino**. Disponível em: <<http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/mapa-do-site/servicos-18/superintendencias-regionais-de-ensino>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

SILVA, Tânia Regina Borges e. Capítulo 1 – Colégio Barão de Aiuruoca: um caso de sucesso. In: _____. **Colégio Barão de Aiuruoca: um caso de sucesso na gestão da educação pública**. Juiz de Fora: UFJF, 2012. p. 16-45.

SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar. Disponível em: <<https://www.simadeweb.educacao.mg.gov.br/SimadeWeb/login.faces>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

SOUZA, Agamêmnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à Administração: uma Iniciação ao Mundo das Organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 2006.

TAVARES-JÚNIOR, Neubert (Org.). **Políticas Educacionais**. Juiz de Fora: CAEd; FADEPE, 2016.

TAYLOR, W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis; ÁVILA, Sílvio César. Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, jan./abr., 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WIEBUSCH, Eloisa Maria. Avaliação em larga escala: uma possibilidade para a melhoria da aprendizagem. In: **Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul – IX ANPED SUL**, 2012.

APÊNDICE A – Entrevista realizada com professor e/ou servidor administrativo da escola

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF

Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Agente de Suporte: Daniel Eveling da Silva

Mestrando: Eduardo Anísio de Souza Batista

Esta entrevista é parte da minha pesquisa de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, cujo tema são as ações gestoras que possibilitaram a melhoria da qualidade educacional na Escola Estadual São Francisco de Assis, em Carmo do Cajuru/MG.

Como objetivo da pesquisa pretende analisar as ações gestoras propostas a partir de 2014 de acordo com seu grau de importância, levando em consideração sua visão como professor e/ou servidor administrativo pertencente ao grupo de servidores da escola objeto de estudo.

Agradeço sua disponibilidade em me conceder esta entrevista e esclareço que a entrevista será utilizada apenas para fins de pesquisa. Fique à vontade para expressar sua opinião de forma franca. Muito obrigado por sua participação.

- 1) Como você percebe a escola antes de 2014 e quais pontos podem ser destacados da escola, da sua caracterização?
- 2) A reorganização do espaço físico da escola com o objetivo de dinamizar as atividades contribuiu de que forma para a melhoria da qualidade de ensino?
- 3) De qual maneira o planejamento de ações e o estudo de resultados anteriores, visando à melhoria dos índices de proficiência nas avaliações externas que compõem o SIMAVE contribuíram para a melhoria da qualidade de ensino?
- 4) De que forma a boa gestão financeira dos recursos recebidos do governo, oferecendo merenda de qualidade e em boa quantidade para suprir as necessidades dos alunos, auxilia na melhoria da qualidade de ensino?
- 5) De qual maneira oportunizar uma gestão democrática, dando visibilidade à participação da comunidade escolar influenciam na melhoria da qualidade de ensino?
- 6) De que forma o envolvimento da comunidade com a escola pode ser entendido como ponto forte para a gestão da escola?
- 7) Quais os principais projetos desenvolvidos pela escola você poderia citar e por que eles são importantes?

- 8) Gostaria de apontar detalhes e demandas da comunidade que você julga importante?
- 9) Há algo que gostaria de falar e que não foi abordado?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa AÇÕES GESTORAS QUE POSSIBILITARAM A MELHORIA DA QUALIDADE EDUCACIONAL NA ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS, EM CARMO DO CAJURU/MG. Nesta pesquisa pretendemos analisar de que forma as práticas que foram adotadas a partir de 2014 pela equipe gestora contribuíram para melhoria dos índices educacionais da escola objeto de estudo. O motivo que nos leva a estudar foi uma série de práticas adotadas pela instituição para tentar contornar o quadro no qual se inseria e colaboraram para elevação do rendimento escolar, diminuição das taxas de reprovação e do índice de abandono e evasão escolar, ou seja, para a melhoria da qualidade educacional.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa, que se revela mais adequada aos propósitos estabelecidos; utilizando os seguintes instrumentos de coleta de dados, pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários. A pesquisa contribuirá para a elaboração de um plano de intervenção educacional com práticas sistematizadas e experiências que possam ser expandidas para outras escolas.

Para participar deste estudo, o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O (A) Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o (a) Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora** e a outra será fornecida ao (a) Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr. (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo**, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa AÇÕES GESTORAS QUE POSSIBILITARAM A MELHORIA DA QUALIDADE EDUCACIONAL NA ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS, EM CARMO DO CAJURU/MG, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Carmo do Cajuru, ____ de _____ de 2019.

Nome	Assinatura Participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura Pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Eduardo Anísio de Souza Batista

Endereço: Rua Rio Formoso, nº 29 – Residencial Alto do Lago

CEP: 35.557-000 / Carmo do Cajuru – MG

Fone: (37) 9 9986-5359

E-mail: eduardob.mestrado@caed.ufjf.br