

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

DEUSDETE PINHEIRO DE JESUS

Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/MG

JUIZ DE FORA

2019

DEUSDETE PINHEIRO DE JESUS

Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/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

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Jesus, Deusdete Pinheiro de.

Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/MG: fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB / Deusdete Pinheiro de Jesus. -- 2019.

140 f. : il.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

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. Avaliações Externas. 2. Indicadores Educacionais. 3. Gestão Escolar. 4. IDEB. I. Ferreira, Victor Cláudio

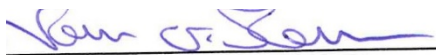
Deusdete Pinheiro de Jesus

Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/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 19 de dezembro de 2019.

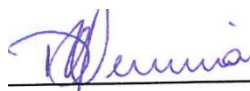
BANCA EXAMINADORA



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



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



Prof^a Dra. Débora Vargas Ferreira Costa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro -UFRRJ

Deusdete Pinheiro de Jesus

Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/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 para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Prof^a. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa (UFRRJ)

Prof^a. Dra. Maria Cristina Drummond e Castro (UFRRJ)

*À minha esposa Zany e ao meu filho
Nathan. Minha base de sustentação e alegria.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus pela dádiva de conduzir a minha existência e permitir realizar este sonho.

À minha família pelos desafios que nos foram impostos e pela resiliência na superação.

Em especial à minha esposa Zany e ao abençoado filho Nathan. Pelos momentos que estive distante fisicamente ou aos momentos isolados na árdua construção deste trabalho. E principalmente pelos momentos ímpares de alegria e superação, que transformamos a nossa “família caracol”, na expressão do viver intensamente cada momento que cultivamos juntos.

Ao profissionalismo e dedicação, do nobre orientador Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pela partilha do conhecimento e incentivo em buscar melhorar cada vez mais.

Ao Prof. Dr. Daniel Eveling da Silva, que teve muita paciência e boa vontade em procurar oferecer cada vez mais elementos, sejam de consulta ou de orientação, buscando assim um trabalho coeso e fiel aos fatos.

À Secretaria de Educação de Minas Gerais pela oportunidade de realização do Mestrado.

Aos colegas da turma e em especial ao amigo Íbero e sua família.

Aos pais, estudantes e professores da E. E. Lauro Machado pela contribuição e partilha de conhecimentos e desafios.

Portanto, obrigado!

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado tem como propósito analisar e identificar quais foram os elementos utilizados na Escola Estadual Lauro Machado, no município de Turmalina/MG e que podem ter interferido positivamente nas avaliações externas. O foco, da presente dissertação, se baseia em entender os principais elementos administrativos, pedagógicos e de docência que resultaram na elevação, significativa, de resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, no período de 2008 a 2015, na escola estudada. Foram analisados dados de indicadores educacionais e também entrevistas com servidores e pais, do período supracitado, para um melhor entendimento e fidelidade das informações apuradas. Verificou-se que alguns fatores se revelaram fundamentais para os resultados alcançados, tais como o planejamento pedagógico e anual, a monitoria do planejamento dos professores e dos resultados das avaliações internas dos estudantes, a melhoria na qualidade das reuniões, o envolvimento dos pais, a gestão relacional, os estudos dos boletins de avaliação e o uso de simulados. Ao final do texto, propõe-se um Plano de Ação Escolar para a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, na qual a escola está inserida, para que possa ser replicada em outras unidades escolares.

Palavras-Chave: Avaliações Externas. Indicadores Educacionais. Gestão Escolar. IDEB.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case studied aims to analyze and identify which elements were used at the State School Lauro Machado, in the municipality of Turmalina / MG and that may have positively interfered in external evaluations. The focus of this dissertation is based on understanding the main administrative, pedagogical and teaching elements that resulted in the significant increase in results in the Basic Education Development Index - IDEB, in the period from 2008 to 2015, in the studied school. Data from educational indicators were analyzed, as well as interviews with civil servants and parents, from the aforementioned period, for a better understanding and fidelity of the information obtained. It was found that some factors were found to be fundamental to the results achieved, such as pedagogical and annual planning, monitoring of teachers' planning and the results of internal student evaluations, improvement in meeting quality, parental involvement, relational management, studies of assessment bulletins and the use of simulations. At the end of the text, a School Action Plan is proposed for the Regional Superintendence of Education of Diamantina, in which the school is inserted, so that it can be replicated in other school units.

Keywords: External Assessments. Educational Indicators. School management. IDEB.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da SEE/MG- Parte 1.....	28
	Organograma da SEE/MG- Parte 2.....	29
	Organograma da SEE/MG- Parte 3.....	30
Figura 2	Distribuição dos Territórios e das S.R E's.....	33
Figura 3	Cidades que compõem a SRE. Diamantina.....	34
Figura 4	Cidade de Diamantina – Sede da SRE.....	35
Figura 5	Organograma da Estrutura de Funcionamento da SRE Diamantina...	36
Figura 6	Vista parcial da cidade de Turmalina/MG.....	38
Figura 7	Perfil da E. E. Lauro Machado.....	39
Figura 8	Relação Aluno/Turma na SEE/MG e SRE-Diamantina.....	40
Figura 9	Organograma de funcionamento do PDE.....	44
Figura 10	Espaço de Recreação da E. E. Lauro Machado.....	48
Figura 11	Vista parcial da E. E. Lauro Machado.....	49
Figura 12	Resultado do PROEB/2013	62
Figura 13	Evolução do IDEB na E. E. Lauro Machado	65
Figura 14	Tempo Profissional e na Escola	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicadores Contextuais do Índice Socioeconômico – ISE.....	21
Tabela 2	Taxa de Reprovação no Ensino Fundamental.....	42
Tabela 3	Taxa de Abandono no Ensino Fundamental.....	43
Tabela 4	Detalhamento do Quadro de Pessoal da E. E. Lauro Machado.....	52
Tabela 5	Resultados da Tabulação do Simulado da E. E. Lauro Machado.....	67
Tabela 6	Situação funcional, atuação e quantidade de professores entrevistados	85
Tabela 7	Melhorias que ocorreram na escola na percepção dos entrevistados...	95
Tabela 8	Percepção do IDEB na E. E. Lauro Machado pelos pais entrevistados	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Linha do tempo do SAEB (1990 – 2015)	23
Quadro 2	Ações de Implementação de Nova Rotina Pedagógica e de Gestão.....	46
Quadro 3	Caderno de Acompanhamento Pedagógico.....	55
Quadro 4	Descritivo das ações estabelecidas após a capacitação do PDE-ESCOLA.....	58
Quadro 5	Cronograma de Execução do Projeto.....	64
Quadro 6	Organização Sistêmica de Reuniões da E. E. Lauro Machado.....	70
Quadro 7	Ações relevantes da Direção e dos Professores na percepção dos pais	89
Quadro 8	Elementos que evidenciam o aumento da participação da família.....	92
Quadro 9	Proposta de ações do PAE.....	107
Quadro 10	Ações do Planejamento Escolar no mês de Janeiro.....	110
Quadro 11	Definição de ações do Planejamento Escolar no mês de Janeiro.....	115
Quadro 12:	Sistematização do uso de simulados dentro da gestão pedagógica	117
Quadro 13	Sistematização do Trabalho da Supervisora Escolar.....	118
Quadro 14	Elementos a serem considerados na implementação de um projeto escolar dentro da gestão pedagógica.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DIVEP	Divisão de Equipe Pedagógica
E. E.	Escola Estadual
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar de Minas Gerais
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

Sumário

INTRODUÇÃO	15
1. As ações pedagógicas e gestoras realizadas na E. E. Lauro Machado no período de 2008 a 2015.	20
1.1 As Avaliações Externas no Brasil da década de 1980 até o ano de 2018	20
1.2 Organização e funcionamento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	27
1.3 E. E. Lauro Machado	37
1.3.1 Ações de Implementação de Nova Rotina Pedagógica e de Gestão – 2008 a 2015	44
1.3.2 A infraestrutura física da escola e sua equipe escolar	47
1.4 A reorganização da escola após a capacitação do PDE	51
1.4.1.Redimensionamento da Gestão Pedagógica após Capacitação do PDE em 2008	53
1.4.2 Organização da Gestão Escolar.....	56
1.4.3Elementos orientadores da apropriação dos resultados das Avaliações Externas	61
1.4.4 Mudanças acontecidas a partir da interpretação dos dados do IDEB	64
1.4.5 Elementos da rotina escolar e a sua organização dentro do calendário letivo da E. E. Lauro Machado.....	67
2. ANÁLISE DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS E POSSÍVEIS ELEMENTOS DE RESPONSABILIZAÇÃO	73
2.1 Importância da definição do gestor em uma unidade escolar	74
2.2 Perfis de liderança aplicáveis ao ambiente escolar	77
2.3 Elementos considerados para implementação de mudanças pedagógicas na E. E. Lauro Machado	79
2.4 Metodologia da pesquisa	81
2. 5 Análise dos dados	84

2.5.1 Resultados das entrevistas com pais/responsáveis da E. E. Lauro Machado	85
2.5.2 Análise de dados pela vertente democrática	87
2.5.3 Melhorias detectadas nos últimos anos na E. E. Lauro Machado	92
2.5.4 A importância de projetos desenvolvidos pela escola	93
2.5.5 Como os pais e professores consideram o IDEB da E. E. Lauro Machado	96
2.5.6. A Gestão Escolar e as questões pedagógicas	98
3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PROPOSTO PARA A S.R.E. DIAMANTINA	104
3.1 Apresentação das Atividades do PAE.....	105
3.2 Ações com Foco na Gestão Democrática e Organizacional Dentro da Gestão Democrática e Participativa.....	107
3.3. Organização das Reuniões de Pais Dentro da Gestão Democrática	112
Por isso, é preciso evidenciar evidenciando a importância de o pai/responsável participar ativamente da vida escolar de seu filho. Para ressaltar que:...	113
3.4 Uso de Simulados Dentro da Gestão Pedagógica	114
3.5 Acompanhamento Sistematizado da Rotina Escolar Através da Supervisão Escolar Dentro da Gestão Pedagógica	115
3.6 Projetos Escolares Dentro da Gestão Pedagógica	118
Considerações Finais	121
REFERÊNCIAS.....	124
APENDICE A – Roteiro de entrevista com pais/responsáveis	131
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF	138
Nome do Pesquisador Responsável: Deusdete Pinheiro de Jesus.....	138

INTRODUÇÃO

As avaliações externas adquiriram centralidade de discussões no cenário brasileiro a partir de meados da década de 1990 (SOUSA, 2003). Essas, inicialmente, eram voltadas para diagnosticar o processo educacional brasileiro e estruturam, na atualidade, políticas públicas educacionais, para a implementação de projetos de financiamento e alfabetização em instituições que apresentam baixos resultados, para a superação de dificuldades identificadas por meio de sua aplicação.

Segundo Sousa e Oliveira (2003), no âmbito dos sistemas educacionais o uso dos resultados das avaliações externas “por parte dos gestores é escasso ou inexistente”. Para os autores, “as escolas têm dificuldade até mesmo de ler e compreender os resultados produzidos” (SOUSA, 2003, p. 28). Entretanto, oferecer subsídios para as decisões dos gestores aparece como o escopo das avaliações empreendidas. Conforme apontado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora – CAEd/UFJF - “seu foco é o desempenho da escola e o seu resultado é uma medida de proficiência que possibilita aos gestores a implementação de políticas públicas, e às unidades escolares um retrato de seu desempenho”.

É preciso, assim, um olhar diferenciado para os resultados produzidos pelas escolas participantes das avaliações externas. Não basta apenas a disponibilização dos resultados das avaliações externas, é preciso fazer o seu uso por meio de decisões intraescolares que demandam uma análise criteriosa principalmente por parte da gestão. Assim, é necessário que a gestão escolar seja pensada e executada de maneira eficiente¹, o que resulta não só na melhoria da participação da comunidade escolar, mas também tende a acarretar melhoria dos indicadores de avaliação em larga escala.

Segundo Costa (2012), em sua pesquisa de escolas estaduais na localidade de Lages, pode ser percebida a vinculação existente entre a gestão escolar e o Índice de Desenvolvimento da Educação básica – IDEB, tal relação, se caracteriza como um ponto a ser considerado e que poderia estar vinculada à possibilidade de construção

¹ O conceito de eficiente, segundo Lück (2008, p. 48), refere-se à realização de uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos.

de um trabalho coletivo. Se a gestão pública escolar continua inquietante e em constante superação é porque seus horizontes são amplos, com possibilidades de ressignificação, de um (re)começar diferente, em conformidade com a sociedade contemporânea que interage.

Quando observadas nessa perspectiva, as políticas educacionais dependem da articulação e comprometimento de diferentes sujeitos envolvidos, ou seja, perpassam pela dimensão a nível federal, estadual, municipal, escola e seu entorno. Como também a sociedade, ainda que de forma mais distante e indireta em um primeiro momento, mas que com o passar do tempo vivenciará os resultados, positivos ou negativos do processo educacional. Portanto, a educação é um compromisso amplo, já que influencia, no presente e no futuro, toda a sociedade sem exceção e privilégios.

Visando a melhoria das políticas educacionais, dentro do contexto do seu compromisso social, é importante citar o papel relevante do uso das avaliações externas, como um dos balizadores da implementação de políticas públicas. Pois, com elas houve uma crescente preocupação com os diagnósticos produzidos e os dados gerados por sua aplicação. Isso estruturou um processo no qual a preocupação do gestor escolar e outros agentes públicos (como a comunidade na qual a escola se insere) voltam-se a compreensão das potencialidades e limites apresentados pelos dados das avaliações em larga escala.

Assim, tão importante quanto avaliar o aprendizado dos alunos é avaliar o sistema de ensino no qual os alunos estão inseridos (LUCKESI, 2013). Entende-se, entretanto que avaliar não é um processo simples e é preciso estabelecer um processo que contemple qual é o objetivo de avaliar e a partir dos dados como utilizá-los para repensar as práticas educacionais. Dessa forma, conforme define Lück (2009, p.07), é “preciso, portanto, estabelecer sólidos sistemas de avaliação, que sejam capazes de monitorar regularmente o progresso no cumprimento dos parâmetros educacionais”, dentre eles: i) a elaboração e execução de sua proposta pedagógica; ii) a administração de seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; iii) o cumprimento dos 200 dias letivos e correspondentes 800 horas-aula estabelecidos; iv) o cumprimento do plano de trabalho de cada docente; v) a recuperação dos alunos de menor rendimento; vi) a articulação com as famílias e a comunidade, e a criação

de processos de integração da sociedade com a escola; vii) a informação aos pais sobre a frequência e rendimento dos alunos (BRASIL, 1996 p. 11)

Percebe-se, um destaque nos sistemas de avaliação, que uma contribuição relevante passa a ser o uso dos resultados das avaliações externas. Pois ao chegarem na escola apresentam informações das práticas escolares e gestoras. Tais dados se referem ao desempenho acadêmico, as informações de desempenho pedagógico consolidadas ou não no período avaliado e o perfil do alunado. As avaliações em larga escala funcionam, dessa maneira, como uma “radiografia”, ao possibilitarem a identificação de situações da própria escola e uma possível comparação com unidades escolares do mesmo sistema de educação pública. Esta comparação deve ser feita para estruturar práticas colaborativas entre as instituições e não para o estabelecimento de uma concorrência desleal entre as unidades escolares. O foco deve ser em compreender tais índices da educação pública e evitar assim a criação de um ranqueamento de bons e baixos resultados.

Conforme afirma a ex-coordenadora-geral de Instrumentos e Medidas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Camila Karino, Campos e Ventura (2016, p. 11), “a avaliação externa permite que as escolas se comparem com escolas semelhantes, o que permite verificar se elas ainda podem fazer mais e como”. Entretanto, conforme alertado por Lück (2009), por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos. Pois “os indicadores de desempenho da escola devem ser para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção” (LUCK, 2009, p.58).

Frente a essas preocupações, com os índices e indicadores e seus significados, as escolas com resultados considerados como baixos, são pensadas como *locus* de especial atenção das políticas governamentais. Pode-se citar entre as ações do Governo Brasileiro, para as escolas públicas nessa situação, a oferta de subsídios financeiros e materiais formativos para auxiliar nos processos escolares considerados como aquém do esperado no IDEB (BRASIL, 2007).

A Escola Estadual Lauro Machado, objeto desse estudo, depois de um baixo resultado no IDEB em 2007 - 3,2 - foi considerada uma escola priorizada², para o Governo Federal. Dessa forma, recebeu amparo formativo do Ministério da Educação, para a apropriação dos dados escolares. Após a formação inicial ofertada pelo Governo, para uso dos dados da avaliação externa, percebeu-se uma constante melhoria dos seus resultados educacionais. Chegando a quase dobrar em oito anos, com seu resultado atingindo 6,2 em 2017. Cabe destacar ainda que os índices apresentados, no período de 2007 a 2015, não apresentaram oscilações, sinalizando uma tendência de melhoria quanto a avaliação anterior (BRASIL, 2017).

Frente a essas questões, a presente dissertação tem o objetivo de investigar quais práticas gestoras e pedagógicas foram implantadas pela Escola Estadual Lauro Machado, localizada no município de Turmalina em Minas Gerais, e responsáveis pela melhoria de seu resultado no IDEB. Cabe destacar que as ações da mencionada escola estruturaram-se tendo como ponto de partida os resultados obtidos pela escola no IDEB, em 2007, e que fomentaram, não somente formações específicas para a gestão da escola, mas uma mudança nas relações dentro da instituição escolar.

Inerente a essa constatação, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações desenvolvidas na Escola Estadual Lauro Machado contribuíram para a melhoria dos seus resultados das avaliações externas?

Como desdobramento tem-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Elencar elementos de gestão e pedagógicos que foram aplicados no período 2007 a 2015 que possivelmente contribuíram para a melhoria dos resultados do IDEB;
- 2) Analisar, de acordo com diferentes sujeitos educacionais (professores, especialistas e pais e/ou responsáveis pelos estudantes) quais elementos contribuíram para a melhoria dos resultados educacionais da referida escola;
- 3) Propor um Plano de Ação para a Superintendência Regional de Ensino – SRE Diamantina para que possa ser adotada por outras escolas interessadas.

Para se alcançar os mencionados objetivos, a pesquisa se pautou em um estudo qualitativo. Inicialmente, serão observados os registros escolares, para levantamento de evidências que comprovam a obtenção de bons resultados nas avaliações externas e indicam características da gestão da escola em foco. Em

² Escolas priorizadas segundo o MEC, são unidades escolares que atingiram índice no IDEB abaixo da média nacional no ano de 2007.

seguida, foram realizadas entrevistas com professores e pais para avaliar as práticas de gestão adotadas, verificando qual a imagem possui das mesmas.

Para isso, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: são apresentados, no Capítulo 1, os resultados das avaliações externas e a formação ofertada tendo por base o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE. Em seguida, tem-se um breve relato do organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, a qual a E. E. Lauro Machado pertence, dentro desse mesmo capítulo, apresenta-se a estrutura da escola e as mudanças acontecidas na unidade após a capacitação do PDDE.

O Capítulo 2 apresenta os referenciais teóricos pautados nas questões de liderança e gestão democrática, bem como uma proposta metodológica para a pesquisa. Baseado nas contribuições, principais, de Heloisa Lück e Thelma Lúcia Polon reafirmando os elementos de gestão na contribuição da melhoria do processo ensino-aprendizagem e da gestão escolar.

Já o terceiro capítulo apresenta o plano de ação desenvolvido com base nos estudos realizados. E disponibilizado para a SRE - Diamantina como proposta de replicação em outras escolas da sua jurisdição.

1. As ações pedagógicas e gestoras realizadas na E. E. Lauro Machado no período de 2008 a 2015.

O presente capítulo pretende apresentar as ações adotadas na Escola Estadual Lauro Machado, e a melhoria de seus resultados nas avaliações externas. Para isso, em um primeiro momento apresenta-se um histórico das avaliações externas, entendidas como políticas públicas para melhoria educacional. Depois, destaca-se como está estruturada a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina (SRE). Como forma de se compreender em quais contextos organizacionais a escola se vincula.

A seguir, é apresentada uma breve síntese da implantação das avaliações externas brasileira e finalizando o capítulo com a apresentação da escola foco da pesquisa.

1.1 As Avaliações Externas no Brasil da década de 1980 até o ano de 2018

A proposição de avaliações externas em larga escala no Brasil e na maioria dos países da América Latina, iniciou-se no final da década de 1980. As avaliações em larga escala, no começo de sua aplicação, foram financiadas por bancos internacionais, com maior atuação do Banco Mundial. O interesse desses organismos internacionais se dava pelas mudanças na economia e a concorrência no mercado cada vez mais globalizado (BANCO MUNDIAL, 2008).

Dessa maneira, o interesse em adotar tais mudanças visava melhorar a sua competitividade no cenário internacional (BRASIL, 2017). Buscava-se uma melhoria nas economias de cada país membro, como uma possível alternativa de qualificar a população. Mediante a tais reformas educacionais, estruturaram-se alterações voltadas para a descentralização da gestão, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, na qual a melhoria da qualidade de ensino, a ênfase nos resultados educacionais e influência em investimentos na formação dos professores se equilibram.

Nos anos 1980, a Constituição Brasileira em seu artigo 206 prescreveu a qualidade de ensino para a educação. Para aferir a qualidade constitucional, no ano de 1990, por iniciativa do Ministério da Educação e da Cultura (MEC), foi implantado

a primeira avaliação em larga escala nacional a ser aplicada em todo o país. A saber: O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Este à época era “composto por um conjunto de avaliações em larga escala que permitiram ao INEP realizar um diagnóstico da educação brasileira” (BRASIL, 2018). Buscava-se com essa aplicação identificar os principais problemas da educação brasileira aquela época.

Em 1993, houve um aprimoramento desse sistema de avaliação, com a inserção de questões contextuais como: o rendimento do aluno, o perfil e a prática tanto do docente quanto da gestão escolar. Isso visava possibilitar a obtenção de outras informações que poderiam subsidiar tomadas de decisões nas políticas públicas. Para melhor exemplificar a situação, será usado o boletim da EM Jean Piaget (nome fictício).

Tabela 01: Indicadores Contextuais do Índice Socioeconômico - ISE

Indicador: 1	Indicador: 2	
Nível Socioeconômico – ISE³	Formação Docente	
	Anos Iniciais	Anos Finais
GRUPO 3	41,10%	19,30%

Fonte: Adaptado pelo autor, BRASIL, 2018

O Índice Socioeconômico – ISE, trata-se de uma medida de cunho organizacional e estatístico, cujo objetivo é situar o conjunto dos alunos atendidos por cada escola em um estrato, definido pela posse de bens domésticos, renda e contratação de serviços pela família dos alunos e pelo nível de escolaridade de seus pais. Os dados expostos na escala do ISE - variam entre 1 e 7. Um resultado próximo de 7 denota um grupo em que a média dos alunos tem família com melhor situação social e econômica. O índice da escola acima é 3, portanto, a renda familiar mensal está entre 1 e 1,5 salário mínimo e os pais têm ensino fundamental completo. Enquanto o indicador 2 aponta a proporção de docentes capacitados para as áreas em que lecionam. Observa-se que apenas 41,10% dos professores possuem titulação

³ De acordo com Alves, Soares e Xavier (2014), o Índice Socioeconômico – ISE, é um construto teórico que aloca os indivíduos em classes ou estratos sociais. Na literatura, não há uma definição unívoca desse construto, nem um consenso absoluto sobre quais dimensões devem ser consideradas para a sua operacionalização. As decisões dos pesquisadores dependem de justificativas teóricas, e também da disponibilidade de dados empíricos que expressem as dimensões importantes do construto. No entanto, as dimensões de ocupação, rendimento e nível educacional estão incluídas na maioria das vezes e, por isso, são as consideradas neste estudo.

adequada para atuarem em turmas dos anos iniciais do Ensino Fundamental. A situação se torna mais crítica quando se analisa a formação dos educadores que atuam nos anos finais do com apenas 19,30% com graduação adequada. Esse baixo percentual mostra que muitos não têm formação ou são graduados em outras áreas e estão em sala de aula sem dominar o conteúdo específico.

A partir de tais dados, é possível, por parte das esferas governamentais, as tomadas de decisões como investimento na formação de professores, melhoria de condições de moradias, saneamento básico, além de diversas outras políticas públicas voltadas a melhoria da condição de oferta da educação e também da inserção escolar.

Dando sequência às mudanças do SAEB, em 1995 houve a inserção e extensão de amostras do desempenho dos estudantes do Ensino Médio das escolas particulares. Outro fator de destaque no processo do SAEB foi a adoção de escalas de proficiência. A partir dessas, foi possível aferir por exemplo, se os estudantes avaliados estão ou não alcançando determinados níveis de conhecimento e/ ou de competência esperado para aquele ano escolar ou disciplina avaliada.

Já em 1997, estruturaram-se as “Matrizes de Referência, que são um conjunto de descritores que apresentam as competências e habilidades esperados de cada aluno ao final de determinado período escolar” (MACHADO, 2016, p.36). Essas, em 2001 foram atualizadas, devido à inserção de um outro instrumento nas avaliações externas: o questionário individual para os discentes, docentes e gestores. Abrangendo os aspectos socioeconômico, culturais e de hábitos de estudos dos alunos (MACHADO, 2016). Ao inserir esse novo elemento, a avaliação externa tende a permitir um diagnóstico mais amplo do contexto da escola, sendo necessário, por parte do gestor escolar a compreensão das diversas informações contextualizadas dentro do boletim pedagógico.

O SAEB teve mais algumas modificações e, em 2005, passou a ser composto por duas avaliações, sendo: a Avaliação Nacional da Educação (Aneb), que manteve as características amostrais de sua aplicação, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC). Essa última, conhecida como Prova Brasil, a ser aplicada de

forma censitária objetivando avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas das redes públicas.⁴ Destaca-se que ambas as avaliações são aplicadas bianualmente.

Para melhor exemplificação, apresenta-se no quadro 01 um comparativo com o ano, o público-alvo, a abrangência, a formulação dos itens e as áreas de conhecimento/disciplinas avaliadas:

Quadro 1: Linha do tempo do SAEB (1990 – 2015).

Ano	Público-alvo	Abrangência	Formulação dos Itens	Áreas do Conhecimento / Disciplinas Avaliadas
1990	1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do EF	Escolas públicas amostral	Currículos de sistemas estaduais	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, Redação
1993	1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do EF	Escolas públicas amostral	Currículos de sistemas estaduais	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, Redação
1995	1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do EF	Escolas públicas amostral	Currículos de sistemas estaduais	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, Redação
1997	4ª, 8ª séries do EF e 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostrais	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, Física, Química e Biologia
1999	4ª, 8ª séries do EF e 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostrais	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, Física, Química e Biologia História e Geografia
2001	4ª, 8ª séries do EF e 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostrais	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.

⁴ Diferentemente da Aneb, a Prova Brasil não é amostral, devendo ser aplicada em escolas municipais, estaduais e federais com 20 ou mais estudantes matriculados nas séries avaliadas, ou seja, no 5º ano e 9º ano do ensino fundamental. Estão previstas para o ano de 2019 mudanças na nomenclatura e disciplinas avaliadas. As siglas ANA, Prova Brasil, entre outras, deixam de existir e todas as avaliações passam a ser identificadas pelo nome Saeb, acompanhado das etapas, áreas de conhecimento e tipos de instrumentos envolvidos. As aplicações se concentrarão nos anos ímpares e a divulgação dos resultados, nos anos pares. Um dos destaques é a afirmação de dimensões da qualidade educacional que extrapolam a aferição de proficiências em testes cognitivos. Dentro do atual modelo, o Saeb avalia os estudantes em língua portuguesa e matemática. A partir de 2019, os estudantes do nono ano passarão por questões de ciências da natureza e ciências humanas (BRASIL, 2017).

2003	4ª, 8ª séries do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.
2005	4ª, 8ª séries do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral + Estratos Censitários e IDEB	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.
2007	4ª, 8ª séries do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral + Estratos Censitários e IDEB	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.
2009	4ª, 8ª séries do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral + Estratos Censitários e IDEB	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.
2011	4ª, 8ª séries do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral + Estratos Censitários e IDEB	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.
2013	5º ano, 9º ano do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral + Estratos Censitários e IDEB	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.
2015	5º ano, 9º ano do EF 3ª série do EM	Escolas públicas + Escolas Particulares Amostral + Estratos Censitários e IDEB	Matrizes de Referência - Avalia competências / Define descritores (conteúdo curriculares + operações mentais)	Língua Portuguesa, Matemática.

Fonte: Adaptado de INEP, 2017

Ao se vislumbrar o quadro 01, as primeiras turmas avaliadas, nos anos de 1990, 1993, 1995 e 1997, constituíam as do Ensino Fundamental. Sendo 02 turmas dos anos iniciais (1ª e 3ª série) e as outras dos anos finais (5ª e 7ª série) desse ciclo e nenhuma turma do Ensino Médio. O enfoque dessas áreas do conhecimento se

concentrava em Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais e Redação. Somente inicia avaliações no Ensino Médio a partir da 5ª edição, ou seja, no ano de 1997.

Ao longo do tempo de implementação do SAEB, houve ganhos para a gestão escolar, como a possibilidade de que os níveis governamentais avaliem a qualidade da educação praticada no país, de modo a oferecer subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas com base em evidências (BRASIL, 2017), ou seja, avalia-se a educação nacional em suas respectivas esferas. É ainda por meio desses indicadores, uma fonte de dados que as escolas podem formular (ou reformular) seu Projeto Político Pedagógico (PPP), visando à melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino.

Um outro elemento das avaliações externas, de âmbito federal, foi a criação do IDEB em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Esse índice foi formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

O IDEB funciona como um índice nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, é calculado a partir de dois indicadores, a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar. Sua aferição ocorre anualmente e as médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), para os Estados e o País. As metas estabelecidas pelo IDEB são diferenciadas para cada escola e rede de ensino e nacionalmente há objetivo de se alcançar 6 pontos até 2022. Por ser considerada a média correspondente ao sistema educacional dos países desenvolvidos.

Visando solidificar as avaliações nos anos iniciais, com foco no Ciclo de Alfabetização foi criada, pelo INEP, a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA). Essa avaliação está direcionada para unidades escolares e estudantes matriculados no 3º ano do ensino fundamental. E é nessa fase final do Ciclo de Alfabetização que se insere no contexto de atenção voltada à alfabetização. Além de se encontrar prevista no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC). A proposta de avaliação para essa etapa, envolve, entre outras ações, a realização de uma

“avaliação externa universal do nível de alfabetização ao final do 3º ano do ensino fundamental, aplicada pelo INEP”, em consonância com o art. 206, inciso VII, “garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 2012). Essas ações dirigem-se a um propósito: “garantir que todos os estudantes dos sistemas públicos de ensino estejam alfabetizados, em Língua Portuguesa e em Matemática, até o final do 3º ano do ensino fundamental” (art. 5º, inciso I).⁵

A atenção voltada ao Ciclo de Alfabetização, deve-se à concepção de que esse período é considerado necessário para que seja assegurado a cada criança o direito às aprendizagens básicas da apropriação da leitura e da escrita. E também à consolidação de saberes essenciais dessa apropriação, ao desenvolvimento das diversas expressões e ao aprendizado de outros saberes fundamentais das áreas e componentes curriculares obrigatórios (BRASIL, 2013).

É nesse contexto de enfrentamento dos desafios educacionais postos à alfabetização das crianças que se insere a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), realizada anualmente e tem como objetivos principais:

- i) Avaliar o nível de alfabetização dos educandos no 3º ano do ensino fundamental;
- ii) Produzir indicadores sobre as condições de oferta de ensino;
- iii) Concorrer para a melhoria da qualidade do ensino e redução das desigualdades, em consonância com as metas e políticas estabelecidas pelas diretrizes da educação nacional (BRASIL, 2013).

Assim, o INEP prevê, na ANA, o desenvolvimento de ações com vistas ao atendimento específico para alunos com necessidades educativas especiais. Nesse sentido, vem discutindo o desenvolvimento de estratégias distintas, tais como construção de matrizes específicas e elaboração de instrumentos adaptados. E, para a coleta de informações a respeito das condições de oferta, da educação, são aplicados questionários voltados aos professores e gestores das instituições de ensino que atendem ao Ciclo de Alfabetização. O foco desses questionários está em

⁵ Instituído pela Portaria nº 867, de 4 de julho de 2012 (BRASIL, 2012), o Pacto constitui um compromisso formal assumido pelos governos Federal, do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até a conclusão do Ciclo de Alfabetização. A partir da instituição do Pacto, o Ministério da Educação passa a apoiar os sistemas públicos de ensino na alfabetização e no letramento dos estudantes até o final do 3º ano do ensino fundamental, em escolas rurais e urbanas.

aferir informações sobre as condições de infraestrutura, formação de professores, gestão da unidade escolar, organização do trabalho pedagógico, entre outras.

É importante acrescentar que as metas estabelecidas acima somente se tornarão tangíveis desde que mantidas as ações planejadas pelo INEP, em nível federal, na continuidade dessa política pública. Caso ocorra contingenciamento de verbas e enfraquecimento, como, do Plano Nacional de Educação PNE de 2014 a 2024, Lei nº 13.005/2014, que deveria ser a principal diretriz nacional para área, pois é notório exemplificar que, no quarto ano do plano nenhuma das metas estratégicas previstas até 2018 foi cumprida. É o caso do Custo Aluno - Qualidade Inicial - CAQi⁶, que deveria ter sido implementado em 2016 bem como das metas que tratam de acesso, qualidade, financiamento e de cooperação federativa. Esta última, a meta da cooperação federativa, serve ao enfrentamento das desigualdades educacionais e regionais.

Observa-se assim, a importância de avaliações em larga escala nos anos iniciais, como forma de conhecer níveis de avanços ou não nos itens avaliados. Construir elementos balizadores de tomadas de decisões na agenda de políticas públicas que sejam voltados para a necessidade ou não de formação de professores ou investimento em infraestrutura escolar, entre outros. A seguir, apresenta-se a organização e funcionamento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

1.2 Organização e funcionamento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Minas Gerais é um estado com grande diversidade regional, cultural, econômica. Conta, em

⁶ Criado pela Campanha Nacional pelo Direito à Educação, o CAQi é um indicador que mostra quanto deve ser investido ao ano por aluno de cada etapa e modalidade da educação básica. Considera os custos de manutenção das creches, pré-escolas e escolas para que estes equipamentos garantam um padrão mínimo de qualidade para a educação básica, conforme previsto na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e no Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014), entre outras leis.

Para realizar este cálculo, o CAQi considera condições como tamanho das turmas, formação, salários e carreira compatíveis com a responsabilidade dos profissionais da educação, instalações, equipamentos e infraestrutura adequados, e insumos como laboratórios, bibliotecas, quadras poliesportivas cobertas, materiais didáticos, entre outros, tudo para cumprir o marco legal brasileiro. Assim, o CAQi contempla as condições e os insumos materiais e humanos mínimos necessários para que os professores consigam ensinar e para que os alunos possam aprender.

2018, com 853 municípios e uma população estimada, em 2017, de 21 milhões de habitantes. No estado, de acordo com o Censo Escolar de 2017, existem 16.151 escolas, entre públicas e privadas, perfazendo um total de 4.684.437 matrículas, da creche ao ensino médio. Das quais, 3.622 escolas estaduais em todo o seu território. As escolas estaduais encontram-se vinculadas às 47 Superintendências Regionais de Ensino – SRE que serão apresentadas mais à frente (IBGE, 2019).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), de acordo com o decreto 45.849, de 27/12/2011 e alterações do decreto 45.914, (MINAS GERAIS, 2017 s/p) tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado. A atribuições da Secretaria são relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural.

A SEE/MG, procura, de acordo com suas prerrogativas, atender os elementos de planejamento, execução, controle e avaliações das ações setoriais relativas a educação. Para essas funções se organiza conforme o organograma exposto na figura 01 que está dividida em partes para melhor apresentação.

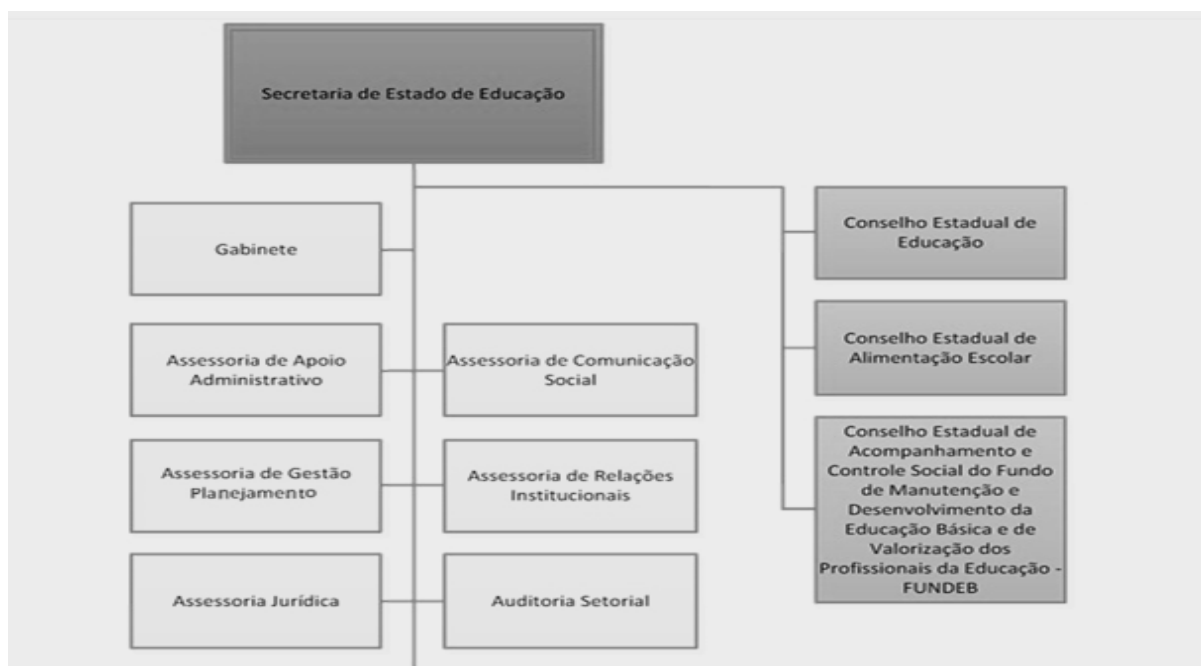


Figura 01: Organograma da Geral da SEE/MG – PARTE 01

Fonte: Minas Gerais, 2018

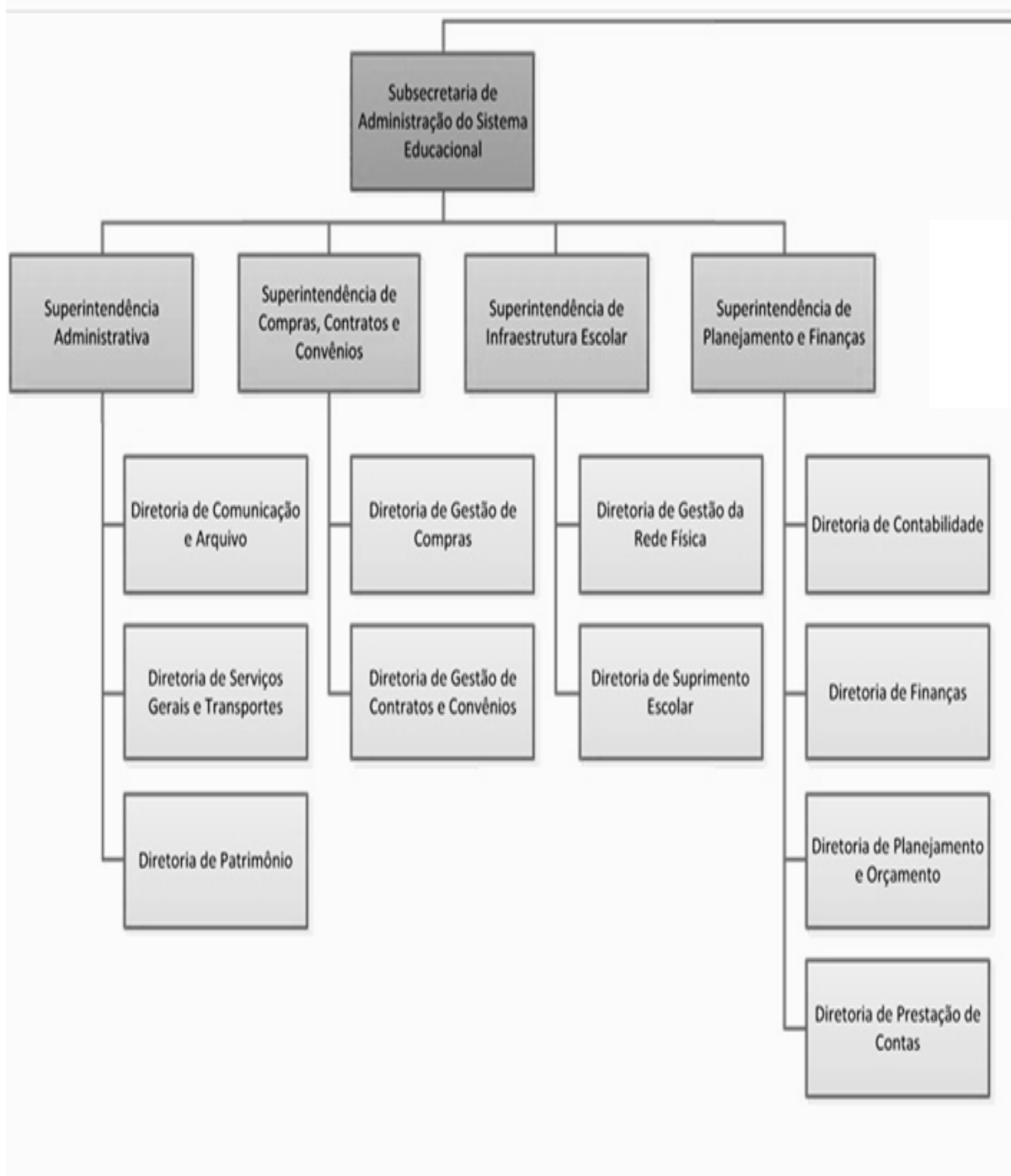


Figura 01: Organograma da Geral da SEE/MG – PARTE 02
Fonte: Minas Gerais, 2018

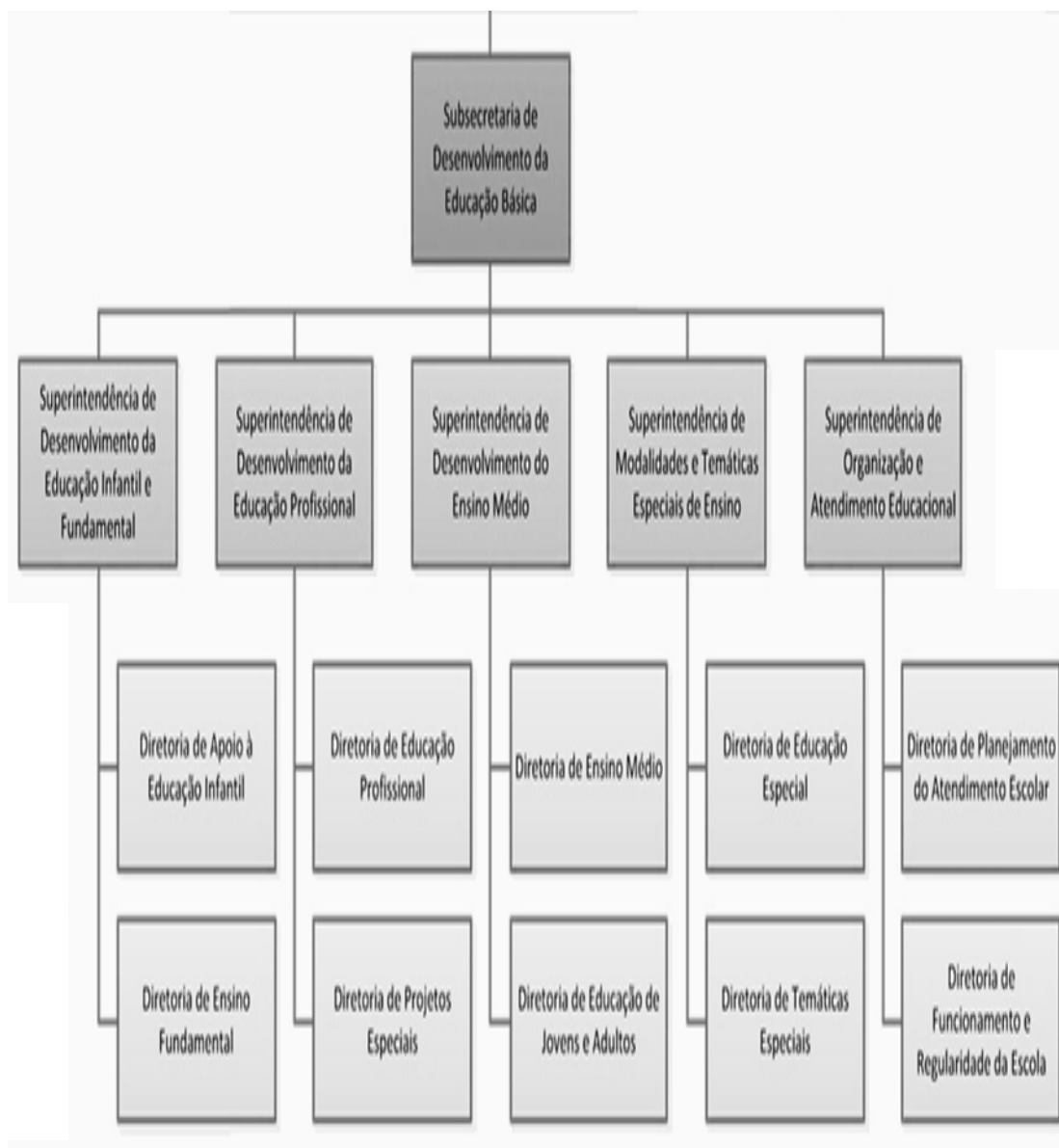


Figura 01: Organograma da Geral da SEE/MG – PARTE 03

Fonte: Minas Gerais, 2018

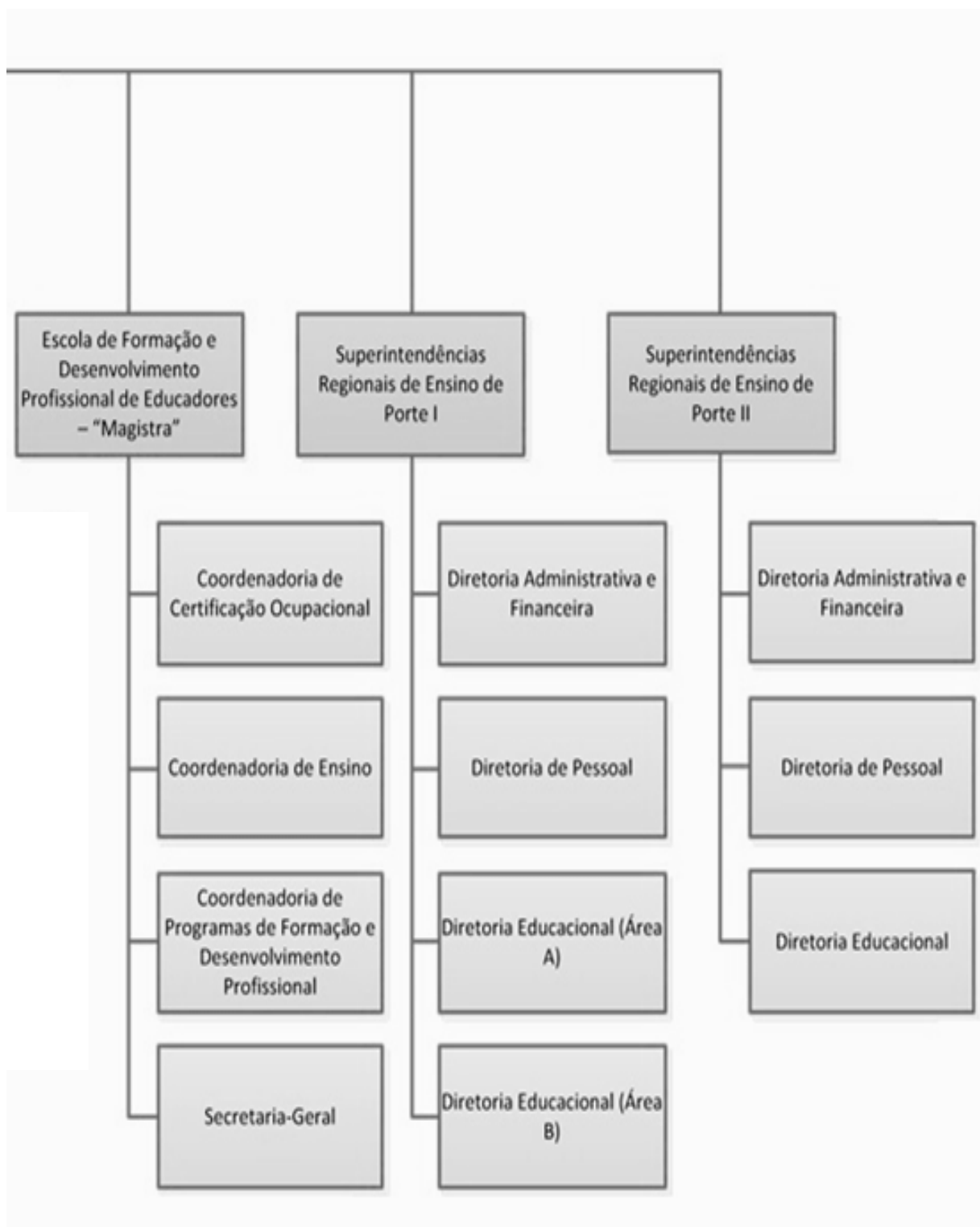


Figura 01: Organograma da Geral da SEE/MG – PARTE 04

Fonte: Minas Gerais, 2018

A Figura 01 apresenta o Organograma Geral da SEE/MG e nele nota-se que a Secretaria Adjunta está ligada diretamente à Secretaria de Educação. O Órgão Central tem ainda a Assessoria de Comunicação, de Apoio Administrativo, Jurídica, de Gestão Estratégica e Inovação, de Auditoria Setorial e Relações Internacionais. Em seguida, a SEE/MG é formada por seis subsecretarias, sendo, subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Informações e Tecnologias Educacionais, Gestão de Recursos Humanos, Administração do Sistema Educacional, Superintendências Regionais de Ensino. Essas se dividem em Porte I e Porte II, além da Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional que ocupa a posição de subsecretaria. E tem, no seu nível subsequente: Coordenadoria de Programas de Formação e Desenvolvimento Profissional; Coordenadoria de Certificação Ocupacional; Coordenadoria de Ensino e a Subsecretaria Geral. Estas se encontram no mesmo nível das Diretorias do órgão Central. Cada Superintendência do Órgão Central conta com um número de diretorias.

A SEE/MG se distribui e organiza a sua estrutura operacional em Gabinete do Secretário de Educação, nos Conselhos Estaduais e nas Assessorias Estaduais. Para as tomadas de decisões superiores, dentro do alcance legal, existe o Conselho Estadual de Educação (CNE/MG), o de Alimentação Escolar (CAE/MG) e o de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação (FUNDEB). Enquanto as assessorias são: a de Apoio Administrativo, a de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), a Jurídica, a de Comunicação Social, a de Auditoria Social e a de Relações Institucionais. As atuações desses setores se configuram em aconselhamento e assessoramento de ações das subsecretarias de Informações e Tecnologias Educacionais, de Administração do Sistema Educacional, de Gestão de Recursos Humanos e de Desenvolvimento da Educação Básica.

Essa estrutura da SEE/MG se organiza para prestar serviço de orientação às SRE, as quais estão divididas conforme a sua área de abrangência e serviços prestados, sendo de Porte 1 ou 2.⁷ As SRE seguem um organograma padrão do Estado de Minas Gerais interligando entre si. Isso é importante para uma arquitetura logística da organização do Estado nas tomadas de decisões na esfera administrativa, financeira, técnica e de recursos humanos.

⁵ De acordo com o Art. 3º A SEE tem a seguinte estrutura orgânica: uma SRE de porte 1 possui até sete diretorias no seu organograma. Enquanto a de Porte 2, possui 8 ou mais diretorias.

Visando essa melhor assistência, nas diversas áreas, foi adotado um padrão de planejamento que dividiu o território de Minas Gerais em dez regiões de abrangência. O número de municípios em cada região: Alto Paranaíba (31), Central (158), Centro-Oeste de Minas (56), Jequitinhonha/Mucuri (66), Mata (142), Noroeste de Minas (19), Norte de Minas (89), Rio Doce (102), Sul de Minas (155) e Triângulo (35). (MINAS GERAIS, 2016).

Para atender essa diversidade a estrutura da SEE/MG organiza-se em Diretorias no Órgão Central e Superintendências Regionais Ensino, quarenta e sete no total, distribuídas pelo estado e somando 3.622 escolas estaduais.

Diante da necessidade de fluidez de informações e agilidade nas tomadas de decisões, a SEE/MG, dividiu o atendimento educacional em 47 SRE conforme a sua área de abrangência. A figura 02 apresenta o mapa do Estado de Minas Gerais com as suas superintendências.

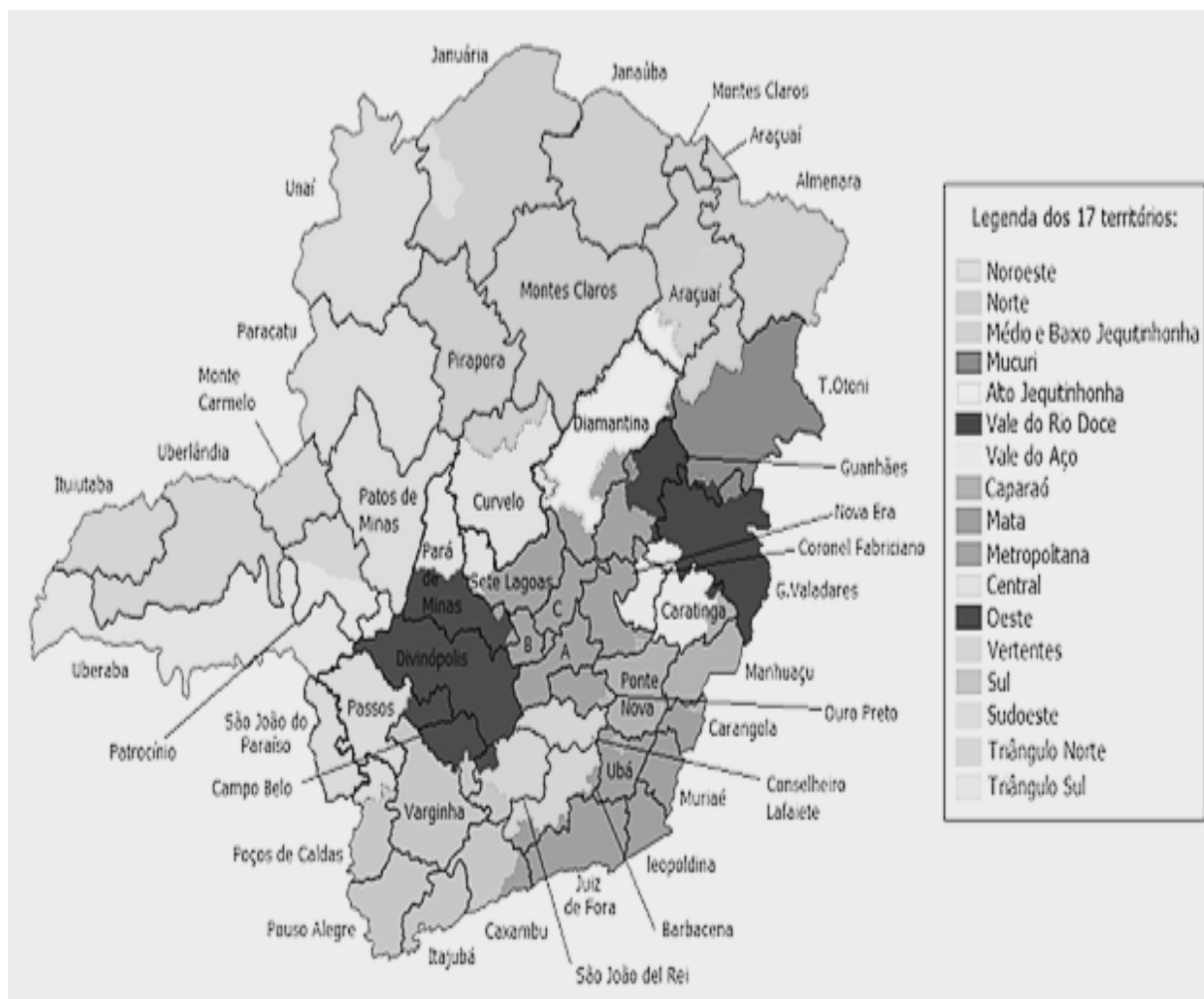


Figura 02: Distribuição dos Territórios e das S.R E's
Fonte: Minas Gerais, 2018.

É possível observar, na figura 2, que as Superintendências atuam dentro da sua área de influência geográfica, ou seja, as sedes estão localizadas nas maiores cidades de cada região. E cada região está inserida em um polo de influência socioeconômica sendo os seguintes: Regional Centro, Regional Triângulo, Regional Sul e Regional Mata, Regional Vale do Aço e o polo Regional Norte. A divisão em polos é uma alternativa para melhor disseminar capacitações com profissionais da educação, reuniões, seminários e melhorar a fluidez de informações e ações.

Diante da divisão supracitada, a SRE Diamantina na sua área de abrangência, atende 25 municípios, pertencentes aos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, na parte norte do Estado de Minas Gerais. Essa SRE, foi criada em 19/05/1969 pela Lei 5185/69 publicada no Minas Gerais e instalada em junho de 1970 (MINAS GERAIS, 2018). A figura 3 relaciona as cidades que compõem a SRE Diamantina.

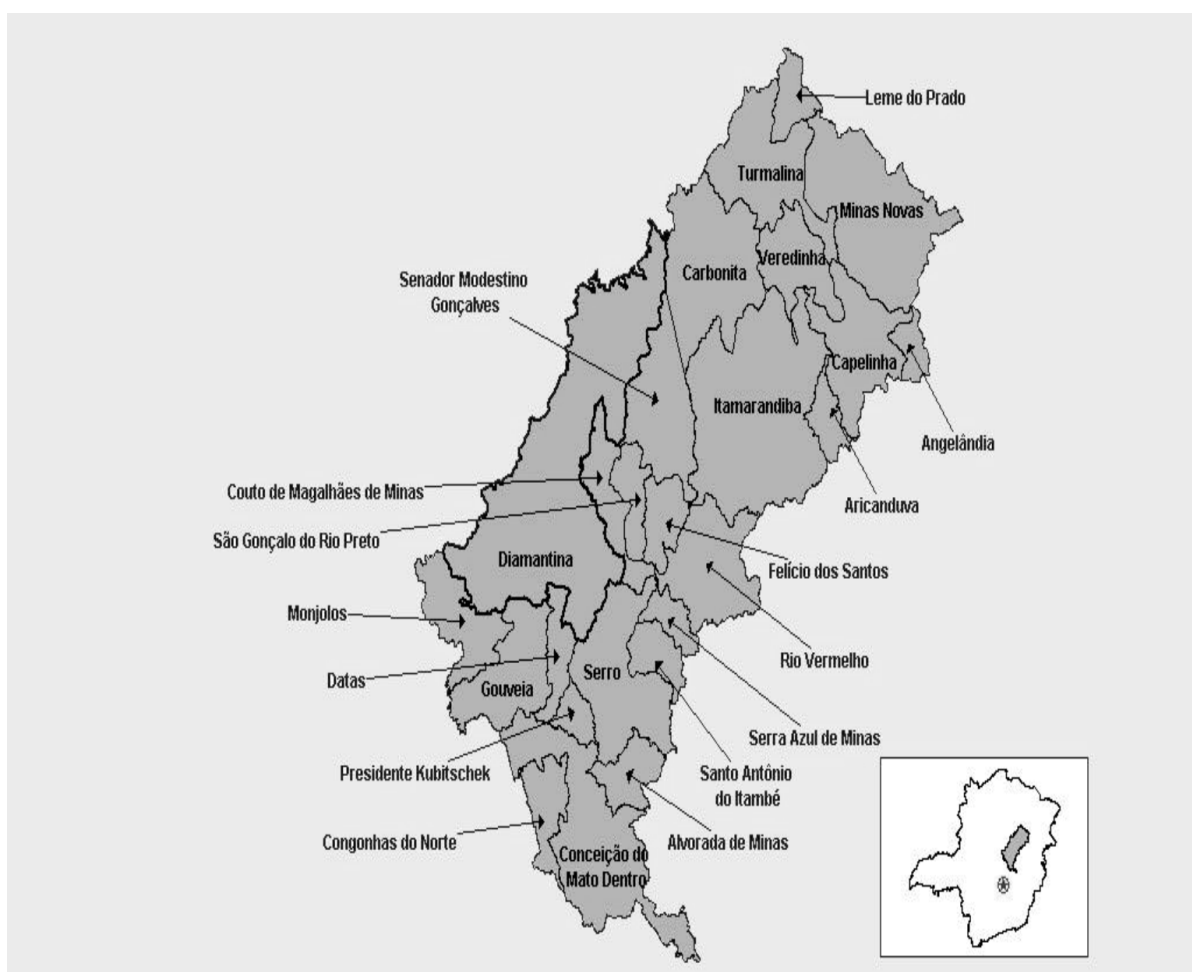


Figura 03: Cidades que compõem a SRE. Diamantina
Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS, 2016

A SRE Diamantina tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. Logo abaixo, na figura 04 apresenta a cidade de Diamantina, onde está instalada a SRE.



Figura 04: Cidade de Diamantina – Sede da SRE
Fonte: Prefeitura Municipal de Diamantina, 2016

Desta maneira, a SRE de Diamantina presta atendimento para 129 escolas estaduais, 16 escolas particulares e assessora 25 secretarias municipais de educação atendendo municípios a quase 280 km de distância de sua sede, como por exemplo, Angelândia, próximo ao Vale do Mucuri, no extremo Leste, e Conceição do Mato Dentro, região Central do Estado e mais próximo da capital mineira.

Na figura 05, é apresentado um organograma da SRE Diamantina, modelo adotado em todo o estado.

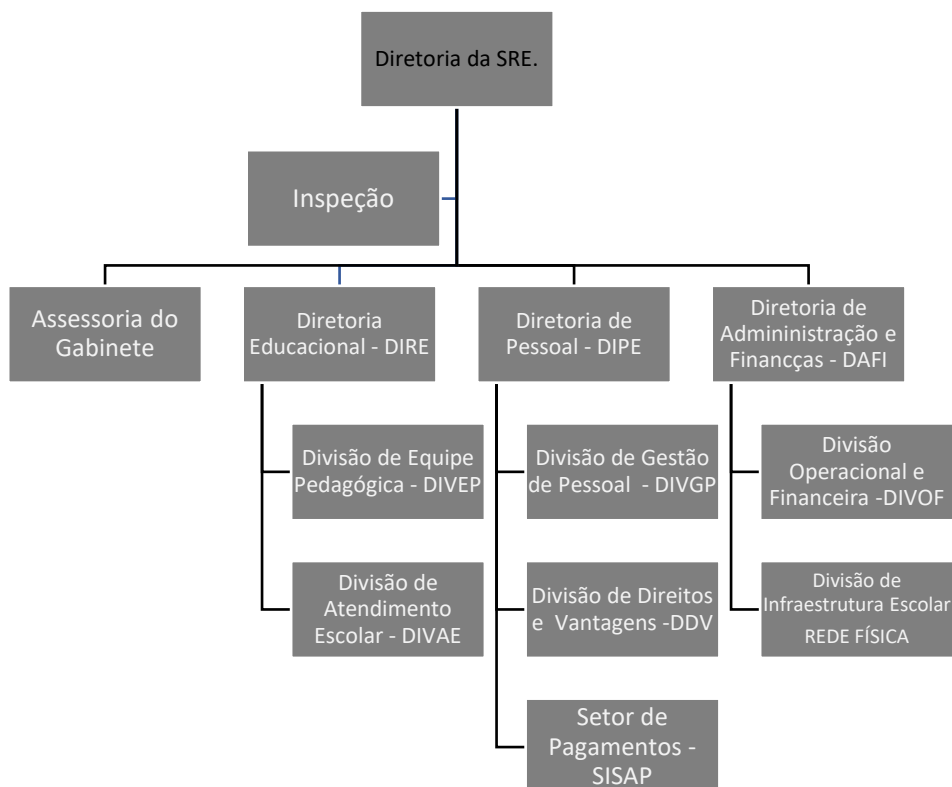


Figura 05: Organograma da Estrutura de Funcionamento da SRE. Diamantina
Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela SRE Diamantina, 2017.

A estrutura organizacional da SRE é composta por uma Diretoria Geral, que é dividida em Diretoria Pedagógica, Pessoal e Financeira. Em cada superintendência há um gestor geral, que até o ano de 2014 era uma indicação política. No ano de 2016, o processo de escolha do superintendente aconteceu por voto dos servidores efetivos ou designados.

Por uma melhor distribuição e adequação do atendimento público, as três diretorias que compõem a SRE, têm as seguintes funções: A Diretoria Financeira – DAFI, atua com a descentralização de recursos e com as prestações de contas das escolas. Deve zelar ainda pelas questões de infraestrutura física das escolas e da própria sede da SRE. A Diretoria de Pessoal – DIPE - tem como encargo, os procedimentos ligados ao pagamento de servidores públicos, bem como os processos de aposentadorias e afastamentos, além de ser a responsável pelos direitos e deveres do servidor adquiridos ao longo de sua carreira profissional. E por fim, a Diretoria Educacional – DIRE - que atua na área pedagógica, da educação infantil ao ensino médio, realizando o acompanhamento e monitoramento pedagógico nas escolas. É também a diretoria que agrega o Serviço de Inspeção Escolar responsável pelas

inspeções *in loco* das escolas públicas e particulares, além de ser o setor responsável pelo cumprimento das resoluções e demais legislações vigentes no tocante a vida escolar dos estudantes e servidores.

É possível constatar, que mesmo com a SRE Diamantina possuindo uma grande área de abrangência, existe uma articulação para prestar atendimento para as escolas particulares e secretarias municipais de educação. Estabelecendo assim elementos norteadores para a coordenação e implantação da política educacional do estado em atendimento as suas competências legais.

A seguir será apresentada a E. E. Lauro Machado, alvo da pesquisa e as principais ações desenvolvidas que contribuíram para a elevação dos resultados no IDEB.

1.3 E. E. Lauro Machado

A cidade de Turmalina conta com cerca de 19.797 habitantes (IBGE, 2017) e localiza-se no Alto Jequitinhonha, geograficamente está distante 195 km da SRE Diamantina e a 500km de Belo Horizonte, a capital do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2001). Apresenta, ainda segundo dados do IBGE (2010), um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)⁸ de 0,682 ⁹.

A localização geográfica da escola é marcada por ser uma região com recursos hídricos e econômicos escassos. Já a distribuição de renda, apresenta um resultado mediano. A sua posição no país, num total de 5.565 municípios pesquisados, ocupa a posição de 2.406º. Enquanto no Estado de Minas Gerais, com suas 853 cidades pesquisadas, encontra-se na posição 347º. No Vale do Jequitinhonha, Diamantina (MG), sede da S. R. E., tem o melhor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do Vale do Jequitinhonha, com índice de 0,716. Na segunda colocação aparece Turmalina, com IDHM de 0,682. Araçuaí ficou em 3º de IDHM 0,663 (IBGE, 2017).

⁷ O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal leva em conta três componentes: expectativa de vida ao nascer, educação e renda per capita

⁹ O IDHM passou de 0,516 em 2000 para 0,682 em 2010 - uma taxa de crescimento de 32,17%. O hiato de desenvolvimento humano, ou seja, a distância entre o IDHM do município e o limite máximo do índice, que é 1, foi reduzido em 65,70% entre 2000 e 2010. Nesse período, a dimensão cujo índice mais cresceu em termos absolutos foi Educação (com crescimento de 0,279), seguida por Renda e por Longevidade.

O município apresenta predominância da população na área urbana e como principais setores econômicos: indústrias moveleiras, reflorestamento para carvoejamento e madeiras, produção de telhas, tijolos, artesanato em argila, prestação de serviços, entre outros.

A figura 06 mostra a cidade de Turmalina onde está localizada a E. E. Lauro Machado.



Figura 06: Vista parcial da cidade de Turmalina/MG
Fonte: JC Vídeos e Produções, 2017

Os primeiros registros, conforme fontes de livros escolares de matrículas, livros de pontos, termos de visitas de inspetores escolares entre outros, datam do ano de 1912. Consta-se com isso ser a primeira escola do município de Turmalina sendo inaugurada antes da emancipação política da cidade que ocorreu no ano de 1949.

A escola atendeu, em 2018, 656 estudantes, distribuídos em 22 turmas, sendo 10 turmas de 1º ao 5º ano escolar no vespertino, 11 turmas de 6º ao 9º ano no matutino e 1 turma de anos finais da Educação de Jovens e Adultos – EJA no noturno. Conforme dados do SIMADE¹⁰, apresentados na figura 07, foi atendida, no período

¹⁰ Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) é um banco de dados com todas as informações sobre o sistema educacional mineiro que facilitará a elaboração de projetos e políticas públicas para elevar a qualidade da educação em Minas Gerais. Além de ser uma ferramenta de gestão para as escolas, o SIMADE é um coletor de informações. Após o cadastro e inserção dos dados, as escolas já poderão operar o sistema.

de 2011 a 2015, uma quantidade de estudantes acima da média da cidade de Turmalina, do estado de Minas Gerais e da SRE Diamantina.

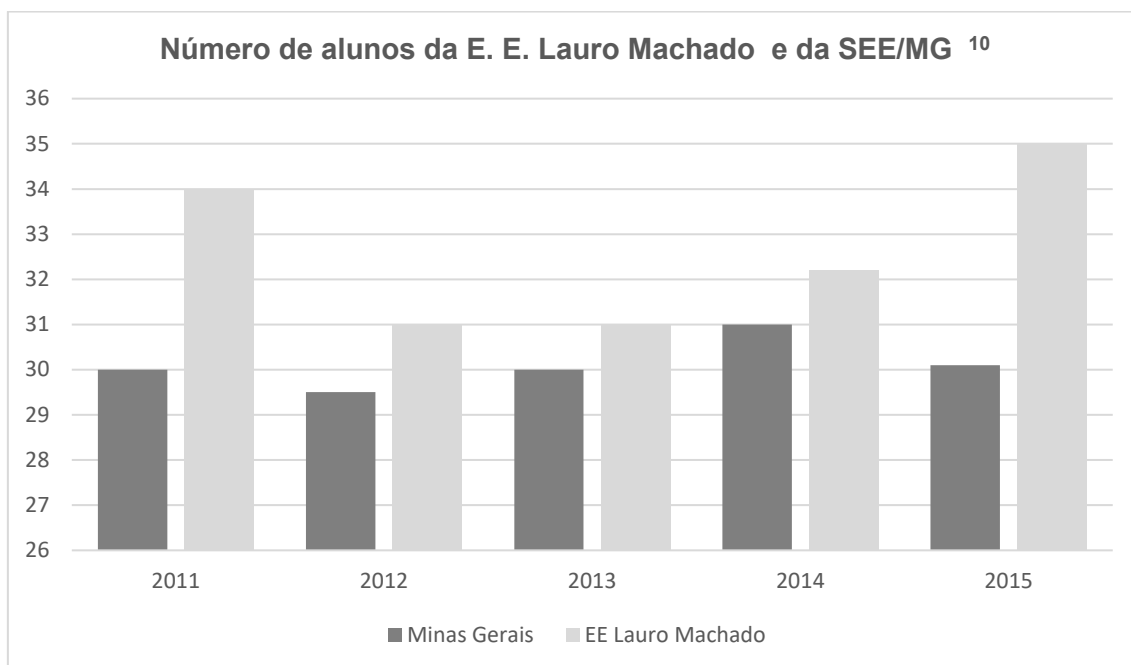


Figura 07: Comparativo do nº de alunos da escola e da SEE/MG

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SIMADE, 2017

Conforme os dados apurados no SIMADE, a média de estudantes por turma nos anos finais do ensino fundamental na cidade de Turmalina é de 29 alunos, enquanto que no Estado perfaz uma média de 30,2 estudantes por turma. Enquanto que as suas turmas da E. E. Lauro Machado, durante todo o período analisado, oscilam em torno de 37 estudantes. A seguir, na figura 08, o gráfico revela um recorte da quantidade de estudantes atendidos no período de 2011 a 2015. Nele está definida a média de estudantes na Rede Estadual de Ensino de MG, bem como a média de alunos nas escolas que compõem a SRE Diamantina.

¹¹ Comparativo com escolas urbanas mineiras e com mesmo nível de Índice Socioeconômico de acordo com dados apurados do SIMADE.

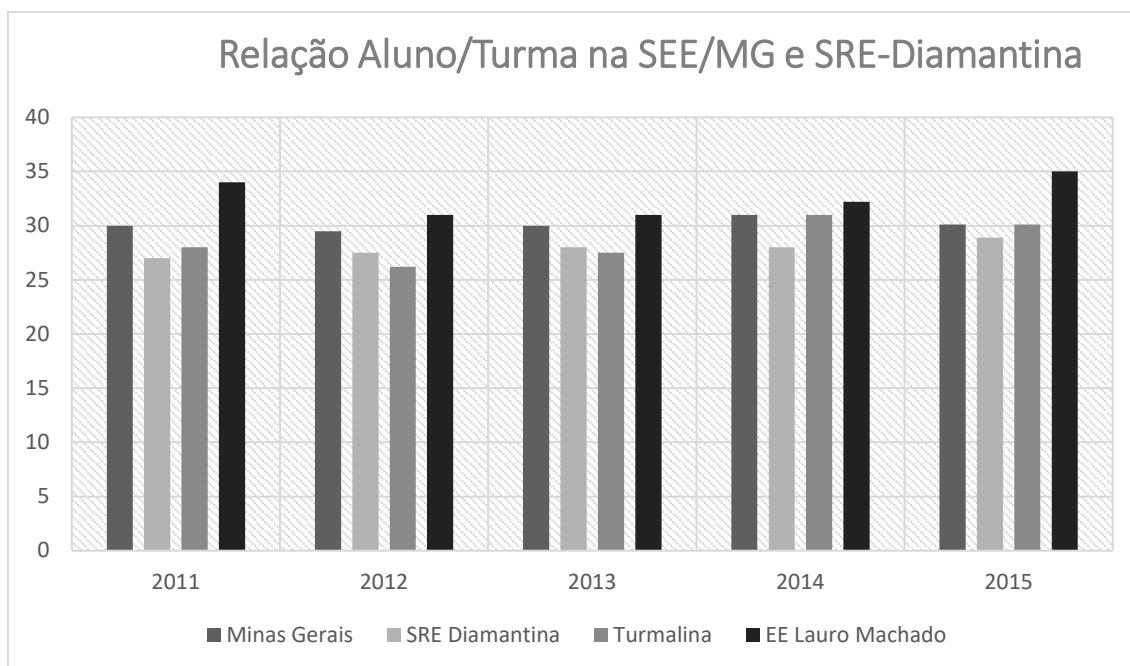


Figura 08: Relação Aluno/Turma na SEE/MG e SRE-Diamantina
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SIMADE, 2017

Observa-se ainda a média de estudantes da cidade de Turmalina, no ano de 2015, é acrescentada uma nova coluna com os dados de escolas com Índice Socioeconômico (ISE) semelhante a E. E. Lauro Machado. Percebe-se, pelos dados, que nos anos apresentados na figura 08 a escola em questão atendeu um número maior de estudantes que as outras instituições.

Os estudantes da instituição, de acordo com dados do SIMADE (2017), têm predominância do meio urbano perfazendo o total de 94,9% oriundos dessa área, já os 5,1% restante residem em zona rural (SIMADE, 2017). As matrículas são efetuadas pela ordem de chegada dos pais ou responsáveis e obedecem à legislação estadual vigente quanto ao número mínimo de estudantes por ano escolar. De acordo com a Resolução SEE Nº 3.660, de 1º de dezembro de 2017, a média de estudantes a serem atendidos na Rede Estadual de Educação de Minas Gerais é de 25 estudantes nas turmas de 1º ao 5º ano e 35 alunos nas turmas de 6º ao 9º ano (MINAS GERAIS, 2017). Mas, conforme relatos de pais, para conseguir uma vaga na escola é preciso chegar com muita antecedência do dia da matrícula.

Na tabela 02 são apresentados os resultados de reprovação da escola, no período de 2008 a 2015, comparativamente com dados da cidade, estado e país. Conforme os dados apurados no SIMEC (2018) a escola apresentava altos índices de repetência e evasão escolar conforme as tabelas 02 e 03 a seguir.

Tabela 02: Taxa de Reprovação, percentuais, no E. Fundamental – 2007 a 2015

Esfera	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	12,9	11,8	11,1	10,3	12,4	9,1	9,4	9,6	9,5
Estado de Minas Gerais	12,25	10,7	9,6	8,4	7,3	7	4,8	5,4	6,8
Município de Turmalina/MG	12,9	9,7	12	8,7	6,1	6,9	7,2	7,9	9,2
EE LAURO MACHADO	14,2	9,2	10,3	7,5	7,8	7,3	6,1	6,2	6,5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SIMEC, 2018

Conforme apurado, a escola possui índices de reprovações consideráveis no período de 2007 a 2012, com a exceção do ano de 2010. Ainda foi perceptível aferir que a reprovação da escola em 2012 apresentava um índice maior, quando comparado com o município e estado. Isso é um destaque a ser considerado que o problema está configurado por dados e precisava de medidas que visassem uma melhoria nos indicadores.

Observando atentamente, afere-se uma pequena queda nos dados de 2008, comparando com 2007, mas com ligeiro aumento no ano de 2009. A partir de 2010 os números permanecem na casa dos 7 pontos percentuais perdurando até 2012. Somente nos anos seguintes, de 2012 a 2015, é que os valores oscilam em torno de 6,5% do alunado. Os quais, quando comparados com o ano de 2007 se apresentam em um patamar de diminuição do índice de reprovação.

A tabela 03 apresenta os dados referentes a uma elevada taxa de abandono escolar entre 2008 a 2012.

Tabela 03: Taxa de Abandono do E. Fundamental, em percentuais – 2007 a 2015

Esfera	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	5,8	4.4	3.7	3.1	4.2	2.7	2,6	2,6	2,4
Estado de Minas Gerais	4,3	2.9	2.4	2	2	9	1,5	1,5	1,45
Município de Turmalina/MG	6,2	4.6	4.1	5.3	2.5	2,0	2,6	1,3	0,55
EE LAURO MACHADO	8,1	8.7	11.3	13.3	5.8	4	5,1	2	0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SIMEC, 2018

Durante o período analisado, 2007 a 2015, houve avanço na redução da taxa de abandono escolar. Porém, inicialmente ocorre um aumento constatado no ano de 2008 cuja a taxa era de 8,7% e nos dois anos seguintes, 2009 e 2010, houve um aumento significativo, de 29,9% e 52,9% em cima da taxa inicial do período. Somente nos anos seguintes é que houve redução chegando a zero no ano de 2015.

Destacando ainda, que não foi possível encontrar elementos plausíveis para um grande abandono escolar que ocorreu no ano de 2010. Tal índice é de aproximadamente 4,5 vezes superior aos dados do Brasil. Elencando que no ano seguinte, 2011, inicia um processo de queda nas taxas, sendo que em 2011 houve uma redução de 50% quando comparado a 2010. E esse índice vai apresentando quedas vertiginosas, quando comparados ao início da tabela, até chegar a zerar no ano de 2015.

Os elevados índices de reprovação e as altas taxas de abandono escolar, aliados com as baixas taxas de proficiências nas avaliações externas, possivelmente influenciaram em um baixo resultado no IDEB em 2007. Com esses resultados, abaixo da meta estabelecida pelo MEC, a escola passou a ser uma instituição priorizada para intervenção nos mecanismos de apropriação de resultados e para o desenvolvimento de novas rotinas pedagógicas e de gestão escolar.

Dessa maneira, em setembro de 2008, por meio de convocação do MEC, o gestor da EE Lauro Machado e um técnico da SRE Diamantina, participaram de uma capacitação em Belo Horizonte com outros gestores e técnicos escolares. Durante a capacitação puderam conhecer e iniciar um processo de apropriação de novas

ferramentas de gestão. A capacitação foi oferecida na modalidade presencial, com duração de uma semana, perfazendo o total de 40 horas. As atividades da capacitação foram focadas em entender a necessidade de aprimoramento das rotinas pedagógicas e de gestão escolar, oferecidas como suporte técnico do MEC por meio do PDE-Escola.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a escola um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento. A partir dessa análise ela se projeta, define aonde quer chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e a que custo, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa e como e a quem se prestará conta do que está sendo feito. (BRASIL, 2007, p. 13.).

Por meio de metodologias próprias de questionários, análise de dados, levantamento de pontos fortes e fracos, bem como envolvimento da equipe escolar, foram construídos elementos que subsidiavam as tomadas de decisões tanto pedagógicas como de gestão. Dentre esses cita-se o uso de planos de ações para norteamento das atividades escolares cotidianas e no desenvolvimento de projetos. Destaca-se o uso de planejamento sistematizado das reuniões, as quais passaram a ser discutidas não só com o enfoque administrativo, mas com um viés pedagógico maior.

Essa nova forma de envolvimento da gestão escolar e dos professores se baseava na capacitação oferecida pelo MEC e no Manual de Implantação do PDE. Para a construção de formas de atuação e preparação da gestão da escola a capacitação oferecida baseava-se no PDE-Escola, identificando elementos de intervenção na gestão da escola para construção de elementos estratégicos.

De acordo com o Manual de Implantação do PDE o Plano de Desenvolvimento da Escola:

é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas, a converter as prioridades em metas educacionais e outras concretas, a decidir o que fazer para alcançar as metas de aprendizagem e outras estabelecidas, a medir se os resultados foram atingidos e a avaliar o próprio desempenho. (BRASIL, p. 13, 2008).

O organograma exposto na figura 09, sintetiza a organização do PDE o qual se divide, inicialmente, em dois blocos: o primeiro corresponde a Visão Estratégica no

qual se espera que a escola defina seus valores, sua visão de futuro, sua missão e os objetivos estratégicos. Esses são elementos acompanhados pela equipe escolar por meio de reuniões e planejamento. Ao utilizar-se esses elementos busca-se realizar melhor o seu trabalho, focalizar as atenções necessárias para a atuação profissional e garantia de coesão na equipe profissional.

Enquanto o segundo bloco se baseia no Plano de Suporte Estratégico que será adotado pela escola contendo as estratégias, metas e o referido plano de ação da escola. O plano de ação é o arcabouço do resultado das reuniões, decisões das plenárias de problemas discutidos e das novas metas pactuadas. Somente ocorre a liberação financeira, por parte do MEC, quando a escola consegue comprovar, por meio de relatórios e materiais encaminhados, que cumpriu os requisitos dispostos no organograma abaixo.



Figura 09: Organograma de funcionamento do PDE

Fonte: Adaptado da Cartilha do PDE – Ano, 2018

Dentre as primeiras reuniões com a equipe escolar, após a capacitação e com o intuito de mapear os pontos fortes e os a serem melhorados constituíram-se novas ações de rotina escolar, que estão apresentadas a seguir.

1.3.1 Ações de Implementação de Nova Rotina Pedagógica e de Gestão – 2008 a 2015

Ao entender a visão macro dentro do ambiente escolar, foi necessária uma série de mudanças de atitudes dentro da equipe. Por exemplo, para construir o plano de desenvolvimento da escola, elemento essencial do planejamento de novas ações

gestoras e pedagógicas, foi preciso rever posturas e atitudes dos envolvidos. A primeira alteração das novas ferramentas consistiu em uma análise, pormenorizada, envolvendo diretor, vice-diretor e supervisora pedagógica, dos dados internos da escola. Esses referenciam-se ao número de estudantes que abandonaram a escola e os reprovados, no ano de 2007 e 2008, além do quantitativo de pais nas reuniões. Essa primeira análise foi realizada em grupo menor para o levantamento dos dados e organização dos materiais para subsidiar as reuniões em seguida com os professores. Com esses dados coletados e tratados em tabelas e gráficos deu-se sequência ao conjunto de reuniões que ocorreram nos próximos meses.

As primeiras reuniões ocorreram com os professores e depois com estudantes e pais. Obedecendo a lógica de sensibilização e motivação no sentido da necessidade de mudanças e compreensão da realidade escolar. Elementos como taxa de reprovação, evasão escolar, participação de pais nas reuniões, percentuais de estudantes que realizavam as avaliações externas, resultados das avaliações internas e externas, bem como a quantidade e qualidade das reuniões com profissionais e pais, foram essenciais para a compreensão e assimilação da necessidade de mudanças que deveriam ser realizadas pela instituição escolar.

Essa representou a primeira fase de implementação da nova rotina escolar, focada em entender melhor os processos educacionais, de maneira mais ampla, cumprir prazos e estabelecer ações voltadas para a melhoria dos resultados como parte integrante e essencial da capacitação do PDE, que se esperava culminar, nos anos seguintes, na melhoria dos resultados das avaliações externas. O quadro 02 sistematiza uma série de atividades que foram desenvolvidas. São atividades dentro do pacote de novas ferramentas propostas para a implantação e a execução das rotinas pedagógicas e gestoras inerentes à proposta do suporte técnico por parte do MEC.

Quadro 02: Ações de Implementação de Nova Rotina Pedagógica e de Gestão

Nº	O QUE (Ação)	QUEM Responsável)	QUANDO (Prazo)
1.	Constituir o Grupo de Sistematização	Diretor	1ª semana
2.	Indicar o coordenador do PDE	Diretor	1ª semana
3.	Estudar o manual do PDE	Diretor	1ª semana
4.	Esclarecer à comunidade escolar sobre o PDE e o processo de elaboração	Diretor	1ª semana
Etapa de Autoavaliação			
5.	Efetuar o levantamento do perfil e funcionamento da escola (Instrumento 1) e preencher a Ficha resumo 1	Coordenador do PDE – (Diretor)	2ª e 3ª semanas

6.	Efetuar a análise dos critérios de eficácia ¹² escolar (Instrumento 2) e preencher a Ficha-resumo 2	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
7.	Proceder à avaliação estratégica da escola (Instrumento 3), junto aos membros do Grupo de Sistematização, e preencher a Ficha-resumo 3	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
8.	Elaborar o documento “Síntese da Autoavaliação	Coordenador do PDE	4ª semana
Etapa da Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico			
9.	Realizar a primeira reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Minuta) para a elaboração da primeira versão do PDE. Convocação de todos os professores (36), as 3 supervisoras e as 2 vice-diretoras.	Diretor	5ª semana
10	Realizar a 1ª rodada das reuniões de apoio	Líderes de objetivos (5 professores eleitos, por seus pares, na Reunião de Minuta).	5ª, 6ª e 7ª semanas
11	Realizar a segunda reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Consenso), agregando as sugestões dos grupos de apoio	Diretor	8ª semana
12.	Realizar a 2ª rodada das reuniões de apoio	Líderes de objetivos	9ª semana
13.	Realizar a terceira reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Comprometimento) para a elaboração da versão final do PDE	Diretor	10ª semana
14.	Apresentar o PDE para a comunidade escolar.	Diretor	11ª e 12ª semana
15.	Executar o PDE	Todos	A partir da 12ª semana e ao longo do período de execução do PDE
16.	Monitorar e avaliar a execução do PDE	Coordenador do PDE	A partir da 12ª semana e ao longo do período de execução do PDE
17.	Elaborar relatórios e divulgar resultados do PDE	Diretor	Ao longo do período de execução do PDE

Fonte: Manual de Implantação do PDE, 2007

Essa rotina de reuniões, análise de gráficos, das tabelas com os percentuais de reprovação e de abandono escolar, quantidade e qualidade das reuniões, dados

¹² O termo “eficácia escolar” vem sendo comumente empregado nos contextos educacionais, especialmente das políticas públicas, para designar algo que produziria resultados positivos em se tratando da função principal da escola: ensinar, independentemente da origem social dos alunos. Nesse sentido, de acordo com Gomes (2005), uma escola eficaz seria aquela que fosse, “ao mesmo tempo, de qualidade e democrática, isto é, que não ofereça aos pobres uma escolaridade pobre, mas que efetivamente consiga que os alunos, mesmo socialmente desprivilegiados, aprendam”.

das avaliações externas e as comparações com outras unidades escolares semelhantes foram fundamentais para um maior envolvimento da equipe escolar. Esse envolvimento, conforme documentos institucionais, que ao longo do primeiro ano, resultou em um aumento de aproximadamente 150% na quantidade de reuniões realizadas, passando de 12 reuniões para 30, dados apurados em dezembro de 2009.

Supõe-se que esse movimento realizado na escola permitiu à equipe conhecer os seus pontos fortes e fracos e também da escola. Logo, iniciava uma fase de implantação de novos arranjos na arquitetura do desenvolvimento pedagógico, na gestão, participação da comunidade escolar e também da infraestrutura da escola que será descrita a seguir.

1.3.2 A infraestrutura física da escola e sua equipe escolar

A infraestrutura da escola estudada é considerada regular, possuindo 11 salas de aula, pátio coberto e descoberto, espaço de recreação, 1 cozinha, 1 secretaria, 1 sala de professores, 1 biblioteca, 1 sala de multimeios, 1 sala de direção e banheiros masculino e feminino. Parte das suas acomodações, 5 salas de aula e a biblioteca, são construções remanescentes do ano de 1912. As demais seis salas e as outras repartições foram construídas posteriormente. A última intervenção, foi a construção de um espaço coberto para atividades de lazer que foi concluído em 2016, resultado do plano de intervenção escolar, conforme figura 10, a seguir.



Figura 10: Espaço de Recreação da E. E. Lauro Machado
Fonte: Acervo Da Escola, 2016

Destaca-se ainda não existir acessibilidade nos banheiros da instituição, espaços para atividades complementares, como aulas de reforço escolar, sala de supervisão e laboratórios de informática ou de ciências. Conforme apontado pelos profissionais, durante o preenchimento da Avaliação de Desempenho, realizada no início do ano letivo, a escola precisa de reforma, pintura, acessibilidade e melhoria das suas instalações prediais. (ESCOLA ESTADUAL LAURO MACHADO, 2018). Na imagem 11, é apresentada uma vista parcial da escola.



Figura 11: Vista parcial da E. E. Lauro Machado
Fonte: Street View – Internet, 2012

Diante da situação descrita, a escola possui uma demanda reprimida de melhorias na sua infraestrutura, nos quesitos de acessibilidade e de estrutura predial. Com essa carência de espaços de atendimento, como os laboratórios, os professores e alunos se tornam prejudicados com outras modalidades de aulas e ou novas experiências. A necessidade de melhoria da infraestrutura não depende apenas da vontade dos membros da equipe e/ou da gestão escolar, pois são necessárias políticas públicas e financeiras para a resolução dos problemas apontados. A equipe escolar demonstra uma proximidade com os problemas de infraestrutura e procura aproximar as suas práticas pedagógicas de outras alternativas que não demandem espaços físicos maiores.

Para Bravo e Escodro (2001), torna-se comum a percepção de que a escola procura elevar a formação priorizada do desenvolvimento integral do indivíduo. Se a escola não representar um espaço para que a teoria se torne prática, não há razão de existir, sendo o esperado pela sociedade

A satisfação da sociedade é a mola mestra para o ensino; a sociedade é a própria razão da existência da educação. Por isso, a organização educacional que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com a sociedade. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação. A escola precisa prever as necessidades e superar as expectativas da sociedade, assegurando a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos de educação: alunos, professores, funcionários e direção (BRAVO E ESCODRO, 2001, p. 11).

Dinamizar esta troca de informações resulta em um ciclo de novas demandas levantadas pelos indicadores. E estes indicadores podem ajudar a escola a entender quais mudanças necessitam de maior atenção e indicar quais se encontram em um estágio de melhores resultados. Torna-se primordial a constante avaliação das tomadas de decisões da equipe.

Esse processo de levantar as demandas tanto da equipe de profissionais, quanto dos estudantes e pais, referindo as necessidades da escola, perpassa pelo que afirma Lück (2008):

A constituição da escola em uma organização de aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do diretor escolar em estreita coliderança com seus colaboradores. Conseqüentemente, o diretor escolar é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola e de todos nela participantes; na articulação de esforços; no compartilhamento de responsabilidades conjuntas; na formação de uma cultura de aprendizagem; na integridade, na ética e na justiça expressas por equipes de trabalho continuamente acompanhadas, orientadas e estimuladas (LÜCK, 2008, p. 82).

Esse esforço do diretor, em liderar e estabelecer essa estreita coliderança com os profissionais da educação, apresenta dificuldades quando se lida com um quadro de funcionários passível de mudanças a cada ano escolar. Essas são em decorrência de professores, pedagogos, bibliotecários, assistentes técnicos da educação e merendeiras contratados a cada início de ano letivo. Conforme dados levantados, em documentos institucionais¹³, no ano de 2008, 40% dos professores e pedagogos eram contratados, perfazendo assim um total de 20 designados. Esse número se torna significativo, pois tende a dificultar a sequência de projetos escolares, atrasos nas rotinas escolares na implementação do PDE, com a necessidade de reuniões de alinhamento dos novos funcionários.

¹³ Os documentos institucionais consultados foram Livro de Atas de Reuniões com profissionais, pais, Caderno da Supervisão, Listagens de Pagamentos e Livro de Atas de Contratações de professores, assistentes de secretaria escolar e auxiliares de serviços gerais.

A tabela 04 apresenta a quantidade e a situação dos funcionários da E. E. Lauro Machado no ano de 2018.

Tabela 04 - Detalhamento do quadro de pessoal da escola Lauro Machado

Disciplina	Quantitativo de profissionais			
	Efetivos	%	Designados	%
Professores Anos Iniciais	6 efetivos	54,55	5 designados	45,45
Professores Anos Finais	16 efetivos	53,33	14 designados	46,67
Professores para o Ensino do Uso da Biblioteca	0	0	2 designadas	100
Auxiliares de Serviços (cantineiras)	0	0	14 designadas	100
Assistentes Técnicos da Educação Básica (secretaria escolar)	3 efetivas	60	2 designadas	40
Supervisoras (Especialista da Educação Básica)	0	0	2 designadas	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Folha de Pagamento, 2018

Conclui-se que, passados 10 anos, mesmo com concursos de provimento de cargos de professores e auxiliares de secretaria, poucas mudanças ocorreram. Por exemplo, nos anos iniciais 45% das professoras são de contrato temporário, enquanto que nos anos finais existe um ligeiro aumento, passando para aproximadamente 47%. Além de contar com as duas supervisoras contratadas anualmente, resultando em uma rotatividade desses profissionais. Tais desafios perpassam a instituição anualmente em decorrência da falta de um quadro efetivo e permanente.

Na seção seguinte, é apresentado o resultado do IDEB no ano 2007 e toda a problematização que culminou em uma capacitação oferecida pelo MEC.

1.4 A reorganização da escola após a capacitação do PDE

O MEC convocou para uma capacitação os diretores escolares das escolas priorizadas, ou seja, aquelas consideradas com baixos índices no IDEB. O responsável pela Escola Estadual Lauro Machado participou da capacitação ocorrida em Belo Horizonte e que teve a duração de uma semana, perfazendo um total de 40

horas.¹⁴ Nesse curso, foram apresentadas as avaliações externas, o público atendido, os seus objetivos e a interpretação de gráficos educacionais, da mesma maneira conscientizou-se sobre a metodologia para cálculo do IDEB: fluxo (medido pelo censo escolar) e desempenho (aferido pela Prova Brasil) apresentado a metodologia para a obtenção do IDEB. (FUNDAÇÃO LEMANN, 2018).

Segundo a cartilha do Plano de Desenvolvimento da Escola

não apenas as escolas, mas também as agências de suporte local, necessitam ser apoiadas e aprender como implementar e utilizar efetivamente as políticas e práticas propostas. Construir capacidade e gerenciar a mudança para obter melhores resultados requer habilidades que a maioria dos administradores educacionais somente agora começa a desenvolver de maneira mais sistemática e profissional (MEC, 2007, p.8).

Dessa maneira, novas formas organizacionais, para a utilização dos resultados apresentados pela escola em suas práticas pedagógicas e de gestão foram necessárias a serem pensadas para a Escola Estadual Lauro Machado. O início do processo teve por base a análise dos resultados das avaliações externas, da reprovação ou evasão escolar, ou da participação da comunidade escolar nos projetos estabelecidos pela escola. Estes foram elementos basilares executados e que antecediam a implementação das diretrizes recebidas na capacitação.

As principais ações, desenvolvidas durante a capacitação, iniciaram-se com apresentação das avaliações externas ocorridas no ano de 2007 e do baixo resultado da escola; perpassando por oficinas de análises dos resultados, entendimento das matrizes curriculares exigidas nas avaliações e acima de tudo do envolvimento e das mudanças que deveriam ocorrer em cada escola priorizada.

Assim, logo após o retorno da capacitação, iniciou-se uma série de reuniões na escola nas quais passaram a contar com uma parte destinada a conhecer os resultados das avaliações externas, a levantar hipóteses sobre os motivos dos dados e criar estratégias para aumentar a participação dos estudantes nas avaliações em larga escala. Essas reuniões tiveram também como foco a construção de um

¹⁴ Em todo o país, no ano de 2008, 27.885 escolas públicas da educação básica se encontravam em uma destas três situações: escolas que em 2005 tiveram IDEB abaixo de 2,7 pontos nos anos iniciais do ensino fundamental ou 2,8 pontos nos anos finais; escolas que em 2007 ficaram com IDEB abaixo da média nacional que foi de 4,2 pontos nos anos iniciais e 3,8 pontos nos anos finais. Os diretores, destas escolas e um técnico da S. R. E., foram capacitados para receberem ajuda técnica e financeira do PDE-Escola durante dois anos. O valor mínimo era de R\$15.000,00 repassado em duas parcelas. A E. E. Lauro Machado recebeu duas parcelas de R\$18.000,00 por ter cumprido rigorosamente o cronograma de implementação e execução.

planejamento para a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola. Como primeiro elemento da modificação das práticas escolares foi destacado a construção do Plano de Desenvolvimento da Escola, no qual houve uma necessidade de conhecer os resultados da Escola, tanto nas avaliações externas quanto nas internas. Para isso, a discussão era pautada em gráficos, dados estatísticos, tipos de estudantes atendidos e também o perfil dos profissionais que atuavam na escola. Um dos primeiros pontos a ser pensado pela instituição foi a necessidade em diminuir o índice de repetência escolar e aumentar a participação dos pais nas reuniões.

Essa modalidade de reunião tem o seu amparo legal, conforme disposto na LDB, pois em seu Art. 13º., Inciso V, ao professor compete [...] “participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional” (BRASIL, 1996, p. 49). O diretor escolar deve organizar e dar regularidade nessa participação utilizando plenamente o tempo disponível. O uso dessa “hora-atividade” representa elementos sustentadores da reorganização das ações da gestão pedagógicas delineadas a seguir.

1.4.1 Redimensionamento da Gestão Pedagógica após Capacitação do PDE em 2008

Diante do conhecimento dos dados da Escola, do seu perfil de estudantes, familiares e profissionais, foi possível à equipe gestora traçar metas para a melhoria dos seus indicadores de qualidade educacional. Inicialmente foi necessário elaborar reuniões com os dados das avaliações externas, o perfil das avaliações, a importância da participação dos estudantes nos dias de provas, bem como o entendimento do cálculo do IDEB. Dito de outro modo, não bastava possuir boas notas nas referidas avaliações era preciso que o estudante também avançasse nos seus anos escolares.

Assim, reuniões foram elaboradas para debater com os profissionais desde o planejamento escolar, das provas, e como elevar a participação de estudantes nas mencionadas avaliações. Criaram-se também momentos para discutir os resultados com a comunidade escolar, ou seja, com isso buscou-se estabelecer um *accountability* educacional. Esse processo de responsabilização dos atores envolvidos na avaliação de desempenho praticada com o espírito proativo, baseado na metodologia da reflexão-ação-ação pressupõe o contínuo aprimoramento do desempenho e a aprendizagem. Conforme define Polon (2011), a articulação de todos

esses fatores – políticos, humano-relacionais e técnicos - que constituem a dimensão pedagógica da gestão escolar, pode contribuir para que os alunos individualmente e a escola em seu conjunto possam conseguir melhores resultados, pela combinação de dados mensuráveis e outros coletados por ferramentas próprias da pesquisa qualitativa.

A necessidade de padronização foi estipulada para estabelecer uma imagem institucional da escola em suas avaliações, pois não havia um padrão nos cabeçalhos das mesmas e demais documentos escolares. Apesar de parecer um elemento corriqueiro nas relações, o estabelecimento dessa marca escolar pode transparecer aos estudantes uma organização consolidada dos processos e a ideia de pertencimento. Assim, estabeleceu-se a criação de um **Caderno de Acompanhamento Pedagógico** que ficou conhecido como o **Caderno da Supervisão** o qual destinava-se ao registro das ações a serem desenvolvidas e anualmente na escola.

O quadro 03, a seguir, apresenta os principais pontos destacados no caderno de supervisão

Quadro 03: Caderno de Acompanhamento Pedagógico

Ação	Descrição	Efeito Esperado
Instituição do caderno de acompanhamento pedagógico	Registro das metas e ações a serem alcançadas na organização pedagógica/administrativa.	Melhorar o registro e acompanhamento das ações e metas pactuadas junto à equipe. As referidas metas foram desenhadas nas reuniões de módulo II e são: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuir a evasão escolar através de acompanhamento da frequência escolar e de visitas aos familiares de alunos com reincidentes faltas injustificadas; 2. Melhorar a leitura e escrita (através de planos de intervenção com a bibliotecária); 3. Aperfeiçoar o acompanhamento do Planejamento das Disciplinas Escolares com os professores e supervisão pedagógica; 4. Aplicar, no início de cada semestre letivo, simulado de todas as disciplinas escolares, com o intuito de aferir o nível aprendizagem; 5. Utilizar as reuniões de Módulo II para discutir ações e metas para a melhoria dos resultados de Avaliações Externas.

Fonte: Acervo da E. E. Lauro Machado. - Adaptado pelo autor, Ano: 2008

Outro elemento observado foi a escola apresentar, em 2008, no seu quadro de professores, a maioria dos profissionais designados¹⁵, o que interferia na sequência

¹⁵ A designação é uma forma de preenchimento de vagas em cargos a título precário, procedimento que garante o funcionamento das escolas estaduais de determinado Estado. Segue parâmetros

de projetos a longo prazo, devido à rotatividade. Após a constatação desse elemento, estabelecia a criação de rotinas e registros na escola para melhor organização dos dados, como, por exemplo, portfólios individuais dos alunos e planejamentos bimestrais e anuais dos docentes. Assim, após as primeiras reuniões foi instituído o **“Caderno de Acompanhamento Pedagógico”**. O objetivo do instrumento era organizar as ações a serem desenvolvidas na escola no decorrer do ano letivo. Uma de suas primeiras ações estava voltado para as organizações das reuniões, que durante o ano de 2009, dedicava um tempo para discussão de apropriação de resultados.

Uma das formas encontradas foi a organização da distribuição de pontos durante o ano letivo. Estabelecia que cada professor, em sua disciplina escolar, dedicaria a última avaliação do bimestre o valor de 10 pontos e que essa avaliação seria de múltipla escolha com o uso de gabarito. A avaliação somente era aplicada após a validação da supervisora pedagógica. Essa validação procurava aferir se a avaliação possuía questões contextualizadas e se abordava os descritores e habilidades que foram previstas no planejamento escolar.

Outro mecanismo adotado ancorava na reunião de acompanhamento individualizado do professor com a supervisora pedagógica. Consistia em uma tabulação de resultados das avaliações internas que buscava aferir o índice de acerto de cada descritor e ou habilidade que foi tema da avaliação aplicada. Quando constatado um item da tabulação abaixo de 60%, o professor era orientado pela supervisora escolar a retomar o conteúdo com a turma visando sanar as dúvidas apresentadas.

Passaram a acontecer anualmente reuniões com foco de apresentação e discussão com os pais dos resultados das avaliações externas. Foi utilizado dados das avaliações externas, da participação dos estudantes, das ações desenvolvidas pela escola e também da comparação dos resultados da SRE e da SEE/MG. Nessa reunião os pais efetuam as suas sugestões e tiram dúvidas quanto a melhoria dos

definidos pela Resolução SEE nº 4.112, de 7 de janeiro de 2019, Secretaria de Educação de Minas Gerais. Acontece bastante quando um professor precisa substituir outro que é efetivo no cargo, mas precisa se afastar ou é suspenso por tempo indeterminado. Caso um profissional da educação fique doente ou precise tirar licença maternidade, por exemplo, no período de seu afastamento, quem assume as aulas é um profissional designado.

indicadores escolares. A seguir será apresentado as práticas cotidianas da gestão escolar adotadas na E. E. Lauro Machado a partir do ano de 2008.

1.4.2 Organização da Gestão Escolar

Nas práticas cotidianas da escola em foco, percebe-se uma série de elementos que podem contribuir para sua organização e efetivação dos processos de aprendizagem e que, possivelmente, influenciam nos índices educacionais. Esses elementos estão sistematizados no quadro 04.

Quadro 04: Descritivo das Ações Estabelecidas Após a Capacitação do PDE-ESCOLA – Ano: 2008

Ação	Descrição	Efeito Esperado
Instituição do caderno de acompanhamento pedagógico	Registro das metas e ações a serem alcançadas na organização pedagógica/administrativa.	Melhorar o registro e acompanhamento das ações e metas pactuadas junto à equipe. As referidas metas foram desenhadas nas reuniões de módulo II e são: Diminuir a evasão escolar através de acompanhamento da frequência escolar e de visitas aos familiares de alunos com reincidentes faltas injustificadas; Melhorar a leitura e escrita (através de planos de intervenção com a bibliotecária); Aperfeiçoar o acompanhamento do Planejamento das Disciplinas Escolares com os professores e supervisão pedagógica; Aplicar, no início de cada semestre letivo, simulado de todas as disciplinas escolares, com o intuito de aferir o nível aprendizagem; Utilizar as reuniões de Módulo II para discutir ações e metas para a melhoria dos resultados de Avaliações Externas.
Plano de Atendimento da biblioteca	Nas eventuais faltas dos professores, os estudantes não são dispensados, entra em ação a professora/bibliotecária com um plano voltado para a leitura e interpretação.	Garantir que o estudante esteja na escola e com atividades durante o seu turno de estudo. Diminuir a defasagem da leitura, escrita e melhorar a interpretação dos estudantes com uma nova ferramenta de atividades previamente elaboradas pela supervisora e professores. As atividades são oriundas de habilidades e descritores que não estavam consolidados nas avaliações externas e internas.
Plano de atendimento individualizado do professor	Os professores possuem um encontro, previamente marcado, com a supervisora para análise detalhada do cumprimento do planejamento escolar. Logo após as avaliações bimestrais os professores efetuam a tabulação dos resultados. Confrontando os descritores/habilidades que compunham a avaliação com o nº de acertos de cada item. Quando o acerto da turma é inferior a 60% o professor retoma com maior ênfase esses conteúdos no próximo bimestre.	Aferir e assegurar o cumprimento do planejamento escolar e a eficácia na sua aplicação. Melhorar o acompanhamento e corresponsabilizar o professor pelos resultados produzidos no ambiente escolar. Produzir a melhoria nas avaliações internas e assegurar um melhor monitoramento das atividades de sala de aula e da qualidade das avaliações aplicadas.

Ação	Descrição	Efeito esperado
Instituição de reuniões para discussão e apropriação dos resultados	Nas reuniões de Módulo II, quinzenalmente, parte da reunião é destinada a conhecer os resultados, elencar os possíveis erros e criar estratégias de melhoria. São atividades realizadas em grupos, por anos escolares, ou por disciplina escolar. Os grupos são em média de 03 a 06 professores. Procurando agrupar os anos iniciais de alfabetização (1º ao 3º) com 6 pessoas (a Escola possui 2 turmas de cada ano escolar). Outro grupo formado por 04 professores perfazendo os professores das duas turmas de 4º e 5º ano. Nas turmas do 6º ao 9º os professores agrupam por disciplina escolar, também dentro da média acima citada. No caso específico de Arte, Ensino Religioso e Educação Física (apenas 01 professor) a opção de grupo fica a sua livre escolha,	Assegurar reuniões com os objetivos claros e definidos na apropriação dos resultados pela comunidade escolar. Melhorar as discussões, evidenciar os erros e acertos nas tomadas de decisões envolvendo toda a equipe escolar.
Apresentação dos resultados para estudantes e familiares	Após as reuniões com os profissionais, os resultados são apresentados para as turmas. Sempre com o uso de dinâmicas de envolvimento dos estudantes, mostrando a importância da participação nos resultados, da necessidade de melhoria entre outros. Na semana posterior os resultados são apresentados para os pais em reuniões estrategicamente marcadas (noturno) para assegurar a maior participação.	Melhorar a participação e o envolvimento dos estudantes nas avaliações. Assegurar o conhecimento e a divulgação do calendário de avaliações externas. Demonstrar a importância das avaliações como um dos indicadores de uma educação de qualidade. Garantir a participação e o envolvimento dos pais nos resultados das avaliações realizadas pelos seus filhos.
Acompanhamento do rendimento em avaliações externas e frequência escolar	Todos os estudantes são monitorados, pelos professores/supervisão quanto a frequência. Na ocorrência de três faltas consecutivas, sem justificativas, os pais são comunicados e em casos de reincidência o Conselho Tutelar é informado. Logo após a consolidação dos resultados (boletins), todos os estudantes que ficaram abaixo da média, tem uma conversa individual com o diretor para análise individual da situação.	Demonstrar a participação e a mobilização de todos em busca de diminuir as faltas escolares bem como assegurar o melhor envolvimento dos estudantes em diminuir a evasão escolar. Efetivar o monitoramento por parte dos pais e Conselho Tutelar da frequência escolar.

Fonte: Acervo Escolar – Caderno da Supervisão, 2017

Conforme constata-se no quadro 4, os elementos listados, sintetizam a importância da sua organização e do seu uso como parte da rotina organizacional. Mesmo ocorrendo uma rotatividade de profissionais, os livros de registros escolares, as atas e demais instrumentos servem de parâmetro para toda a equipe do padrão utilizado nas rotinas escolares. Isso representa um auxílio aos novos profissionais, favorecendo a sequência e aprimoramento das rotinas gestoras e pedagógicas dentro daquele ambiente escolar.

Ao ocorrer a falta de um professor, por exemplo, os estudantes não são dispensados, pois a turma fica a cargo da professora/bibliotecária. Ela passa a atuar com um plano de aula alternativo voltado para a prática da leitura e interpretação. O plano é baseado em questões e ou habilidades que apresentaram baixo índice de acertos tanto em avaliações externas ou internas. Funciona como um banco de questões municiados pelos professores das diversas disciplinas pedagógicas com o aval da supervisora. Assim, garante-se que os estudantes possuam atividades escolares evitando a saída da escola mais cedo.

Outro elemento na gestão da escola é a instituição de um calendário de reuniões, junto aos pais e responsáveis durante o ano letivo. Esse calendário de reuniões foi definido pela equipe de professores, supervisora e gestão escolar no início de cada semestre escolar, é repassado para os pais, bimestralmente, através de comunicados da escola como bilhetes e ou redes sociais. Para efetuar o repasse dos resultados das avaliações externas conforme consta em registros de atas, é realizado por meio de reuniões específicas com os pais dos estudantes avaliados e que seriam avaliados naquele ano. Nas reuniões de encerramento bimestrais (avaliações internas) é explorado pela Supervisora Escolar e o Diretor as taxas de frequência nos dias das avaliações, as taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar.

Portanto, as reuniões do primeiro semestre, foram definidas na primeira reunião de profissionais antes do início do ano letivo. A primeira reunião com os pais e responsáveis acontece no início do ano letivo e nela ocorrem a apresentação dos professores e suas respectivas disciplinas de atuação, as normas gerais da escola além de um contrato didático. O referido contrato didático é um conjunto de regras, direitos e deveres que os pais têm conhecimento de cada item de maneira detalhada. De acordo com modelo arquivado na escola, o contrato didático apresenta os direitos e deveres do estudante juntamente com o horário de chegada a escola, horário de atendimento aos pais, combinados de sala de aula, necessidade de justificar as faltas

escolares para ter direito a segunda chance em avaliações escolares, além da necessidade de manter atualizados endereço e telefone para eventuais contatos com pais ou responsáveis. Esse documento fica arquivado na escola e uma cópia é enviada aos pais com suas assinaturas e a dos estudantes, sendo arquivado na pasta do aluno.

Comparando as listas de presença, constata-se um aumento, gradativo, na presença dos pais nas reuniões. Na primeira reunião, ocorrida em 19 de fevereiro de 2008, dos 325 pais, registra-se a presença de 107. Enquanto que na primeira reunião letiva do ano de 2009 dos 318 pais, houve a presença de 261. Um dos fatores que chamaram a atenção que, segundo o registro escolar, houve uma consulta aos pais sobre o melhor horário para as reuniões e foi apresentado que os encontros deveriam ocorrer no período noturno.

Cabe destacar que nas reuniões escolares com pais e/ou responsáveis são passadas lista de assinaturas para aferir a frequência e participação dos pais nas reuniões e tem-se observado a presença, para as turmas de 1º ao 5º ano, próxima a 95%. Enquanto as turmas de 6º ao 9º ano a presença oscila entre 80 e 90%. As reuniões ocorrem, geralmente, uma semana após o encerramento do bimestre escolar. Cada bimestre vale vinte e cinco pontos, dos quais o professor pode utilizar quinze pontos da melhor maneira: como pequenas avaliações, trabalhos escolares entre outros. Para completar a pontuação uma avaliação no valor de dez pontos é aplicada. Porém, essa última avaliação, deve conter questões que abordem os descritores e habilidades que foram previstas no planejamento escolar. Esses elementos já estão previstos no planejamento escolar de cada professor e é construído com base no Conteúdo Básico Comum - CBC¹⁶. Além de abordar questões de maneira contextualizada e de caráter de múltipla escolha e com uso de gabarito. Conforme define a equipe escolar, o uso do gabarito e de provas de múltiplas escolhas visa o aprimoramento do estudante em ser avaliado de outra maneira e não apenas em questões dissertativas.

¹⁶ O Conteúdo Básico Comum (CBC) constitui-se na proposta curricular desenvolvida desde de 2005 pela Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE-MG) voltada para as escolas da rede pública mineira. A principal justificativa da SEE-MG para a elaboração dessa nova proposta é a de que o ensino tradicional estaria desgastado e ultrapassado no que diz respeito aos seus conteúdos e suas abordagens, uma vez que os assuntos têm sido tratados de forma demasiadamente abstrata, exaustiva e completamente fora da realidade dos alunos, não contemplando sua criatividade, imaginação e senso crítico frente ao conhecimento científico.

Na semana de entrega de boletins escolares, os estudantes que não alcançaram média em alguma disciplina, participam de uma reunião para reflexão e conscientização de resultados. Essa reunião é feita com grupos de no máximo cinco estudantes e contam com a presença e participação do diretor e da supervisora escolar. Essa reunião tem o objetivo de levar o estudante a refletir as suas práticas de estudo visando detectar, em grupos menores, se o estudante apresenta dificuldades de aprendizagem ou não consegue ainda elaborar um quadro de estudos para sua rotina diária.

As reuniões extraordinárias ocorrem também no período noturno, visando o aumento da participação dos pais por ser o horário indicado por tais sujeitos como mais indicado para sua participação. Os pais recebem um bilhete com antecedência mínima de vinte e quatro horas com o horário e a pauta da reunião. Há uma tendência em ocorrer uma reunião extraordinária, geralmente no segundo semestre, para apresentação e discussão dos resultados das avaliações externas. Como uma maneira de assegurar a maior participação dos estudantes nos dias de avaliações uma maneira encontrada de motivar os pais a incentivarem seus filhos a realizarem a avaliação externa. Em seguida será apresentado os elementos orientadores da apropriação de resultados das avaliações externas utilizados pela escola.

1.4.3 Elementos orientadores da apropriação dos resultados das Avaliações Externas

Algumas ações desenvolvidas na escola evidenciam uma mudança de postura dos profissionais e estudantes. Dentre elas, vale destacar que houve uma mudança do comportamento do professor, quanto à necessidade de melhor preparar as suas aulas, criando assim uma rotina de análise do desenvolvimento dos estudantes.

Ocorreu também um melhor acompanhamento do planejamento escolar, com um maior tempo destinado a construir uma melhor apropriação dos resultados, conforme registros das atas escolares, listas de presença de pais e também cadernos de registros das reuniões de Módulo II. No ano de 2009, as reuniões pedagógicas com enfoque no planejamento e replanejamento escolar, ocorreram na semana que antecedeu o início do ano letivo nos dias 02, 03 e 04 de fevereiro. Conforme a ata de número 27/2009, uma nova reunião de planejamento ocorreu dia 19 de abril e fechando o semestre no dia 12 de julho. De acordo com dados observados as reuniões

de acompanhamento com professor ocorrem a cada 15 dias, como uma das ferramentas de controle da execução do planejamento, das práticas pedagógicas utilizadas em sala de aula. Além do mais a supervisora assiste aulas dos professores mensalmente como uma forma de aproximar as práticas pedagógicas e auxiliar o professor na execução do seu planejamento. São ações planejadas com o professor, procurando estimular a sua prática pedagógica ou o processo de ensino-aprendizagem.

No ano de 2012, a E. E. Lauro Machado apresentou uma evolução na participação e na melhoria dos resultados no SIMAVE. Os resultados apresentados, na figura 12, demonstram que a escola não tem nenhum estudante no Nível Baixo e apresentam 64,7% dos alunos no Nível Recomendado.

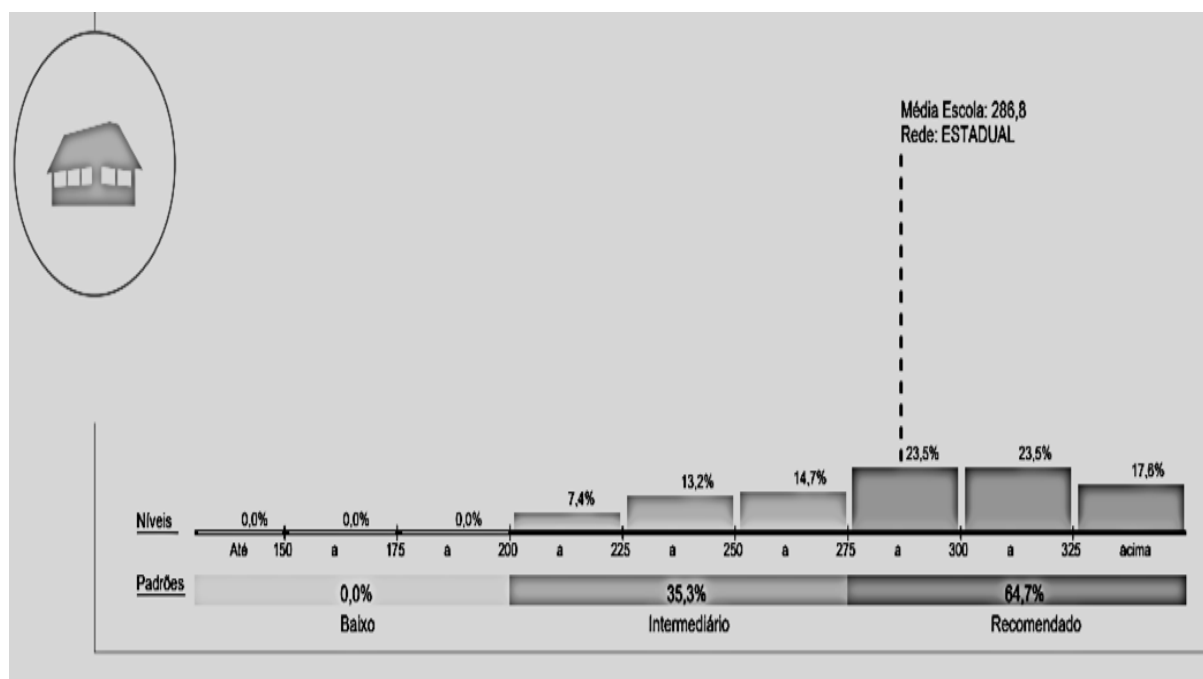


Figura: 12 – Resultado do PROEB/2013
Fonte: SIMAVE – Adaptado pelo autor, 2013

Conforme constatado, em atas de reuniões de Módulo II, posteriores ao ano de 2008, ocorreram mudanças nos enfoques das reuniões. De acordo com os registros escolares, no ano de 2006 ocorreram apenas 6 e em 2007, foram 5 reuniões, sendo comum uma reunião de início e de encerramento de semestre e em apenas duas, em cada ano, foram tratados de assuntos pedagógicos. A partir de 2008, foram registradas 28 reuniões pedagógicas e administrativas.

Percebe-se, dessa maneira, um aumento significativo das reuniões ocorrendo uma diversificação das atividades pedagógicas que permitem um estudo de outros temas. Foi possível constatar, nas atas escolares, atividades que contemplam os eixos cobrados nas avaliações externas. Estas passaram a ser apresentadas em cada reunião de Módulo II, pela supervisora aos professores. Concomitante a esse processo, sugestões de materiais para recuperação de aprendizagem, referenciais de leituras para o professor, modelos de projetos desenvolvidos em outras escolas e por outros profissionais começaram a ser elaborados e discutidos. Desta maneira, foi criado bancos de questões a serem utilizados pela bibliotecária escolar na falta de professores.

Outra mudança refere-se ao **Projeto Multidisciplinar “O valor das pequenas coisas”**. Este visava sensibilizar a participação dos estudantes na sala de aula e nas avaliações externas. A sua culminância, de apresentação mensal, no ano de 2013 é descrita no quadro 05 a seguir:

Quadro 05: Cronograma de Execução do Projeto “O Valor das pequenas coisas”

Mês	Tema	Responsáveis
Março/2013	Abertura do Projeto	Direção, supervisão e bibliotecária.
Abril/2013	Respeito, amor e justiça	Professores de Língua Portuguesa e Geografia
Mai/2013	Família, Perspectiva e Trabalho	Professores de História.
Junho/2013	Meio Ambiente e Generosidade	Professores de Ciências e Matemática.
Agosto/2013	Esperança, Fé e Honestidade	Professores de Língua Portuguesa e Artes.
Setembro/2013	Juventude e Engajamento	Professores de Ensino Religioso e Matemática
Outubro/2013	Saúde e Participação	Professores de Educação Física e Direção

Fonte: Adaptado do Caderno da Supervisão, 2013

Uma das alternativas encontradas, para a melhoria da adesão aos projetos escolares desenvolvidos durante o ano letivo, foi estabelecer uma rotina de reuniões com os representantes de estudantes. Nesses encontros ocorre a explanação, por parte do diretor ou da supervisora pedagógica, da dinâmica para o desenvolvimento dos projetos. Conforme registros em atas escolares consultadas, os estudantes opinam e também tiram as suas dúvidas sobre os projetos a serem desenvolvidos, como, por exemplo: Feira de Ciências, Jogos de Integração entre turmas, Projetos de Leitura, Plantio de Mudas, Gincanas Solidárias, Campanhas de Doações de Livros

Literários e também de monitoria com colegas que estão apresentando dificuldades em determinadas disciplinas escolares.

Para o desenvolvimento dos projetos citados anteriormente, ocorre um “apadrinhamento” de professores em cada turma. A cada final da etapa é apresentado uma atividade coletiva como culminância da atividade proposta. É retomado ainda, na reunião de Módulo II seguinte, uma avaliação da equipe envolvida e dos pontos a serem melhorados. Essa ação tem como objetivo estimular na escola a participação e propiciar um maior envolvimento dos professores e estudantes. Além do mais, os projetos escolares passam a ser adotado pela E. E. Lauro Machado e a cada ano com uma temática diferente.

Como no ano de 2013 houve avaliação externa do SAEB, o projeto encerrou no mês de outubro. A avaliação do SAEB foi aplicada no mês de novembro de 2013 e o resultado do IDEB foi publicado somente no início do segundo semestre de 2014. É possível constatar que os resultados apontavam para uma considerável melhoria como será apresentado a seguir.

1.4.4 Mudanças acontecidas a partir da interpretação dos dados do IDEB

De acordo com a Nota Técnica 01 do MEC, o IDEB é calculado levando em consideração as notas das provas de língua portuguesa e matemática, que são padronizadas em uma escala de zero a dez. Depois, essa nota é multiplicada pela taxa de aprovação, que vai de 0% a 100% (BRASIL, 2017). Logo, o IDEB é o resultado do produto entre o desempenho e do rendimento escolar ou o inverso do tempo médio de conclusão de uma série.

A figura 13 apresenta a evolução dos resultados do IDEB no período observado de 2009 a 2015, sendo:

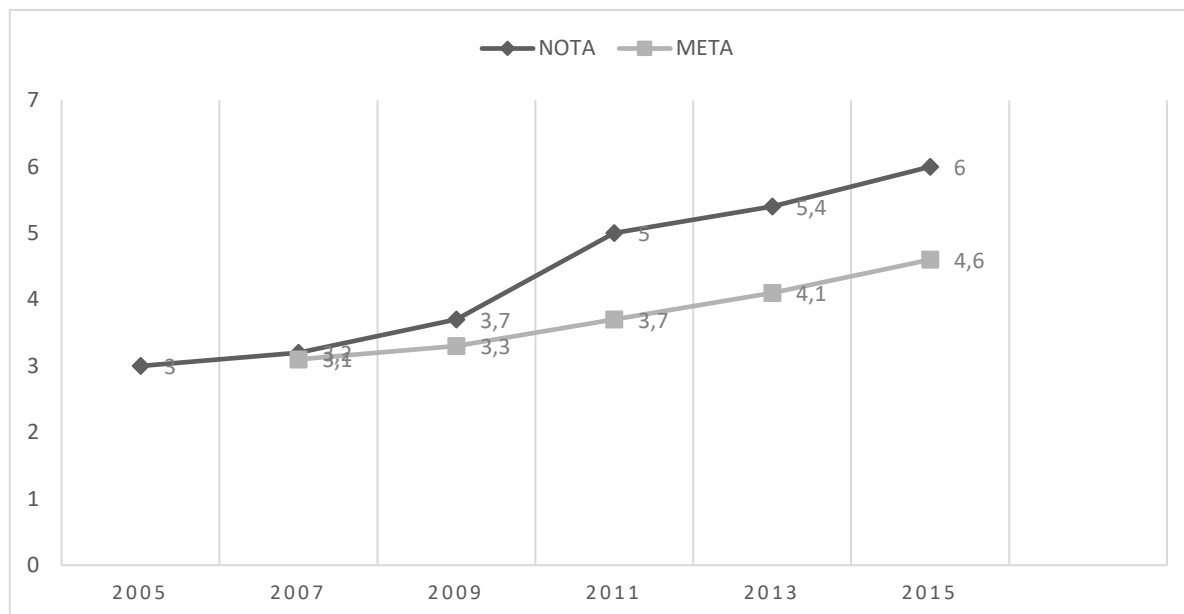


Figura 13: Evolução do IDEB na E. E. Lauro Machado
Fonte: QEDU – Adaptado pelo autor, 2015

Uma mudança significativa pode ser percebida, nos resultados do IDEB, da escola, antes com resultados baixos como evidenciados nos anos de 2005 e 2007. E nos resultados seguintes passou a vivenciar uma melhora nos indicadores nos período de 2009 até 2015. Resultados que se destacam quando comparados com a meta estabelecida para cada ano. Exemplificando: a meta prevista para o ano de 2015 foi superada em 2011. Nessa consolidação de resultados novos elementos da apropriação de resultados e de implantação de novas rotinas gestoras e pedagógicas são descritas a seguir, como as atividades suplementares.

A E. E. Lauro Machado passou a adotar atividades suplementares para os estudantes que apresentavam baixos resultados. Inicialmente se realiza um levantamento com os estudantes que continuam com médias baixas e em seguida os pais são convocados para uma reunião extraordinária. Na reunião, é apresentado o objetivo do plano e um professor referência para repasse e correção de atividades que foram encaminhadas a cada estudante.

Essas atividades são estabelecidas como uma alternativa para o cumprimento da jornada extraclasse do professor. Em Minas Gerais, o cargo é de 24 horas semanais, sendo 16 dedicadas em sala de aula, 2 horas em reuniões semanais, 2 horas de atividades extraclasse e 4 horas para planejamento ou correção de atividades que podem ser cumpridas em outro espaço que não seja a escola.

A ação de uso de atividades suplementares apresentou uma grande adesão por parte dos pais e dos estudantes. No ano de 2014, existiam 59 estudantes, de um total de 326 no turno matutino (6º ao 9º ano) com reincidência de médias baixas, perfazendo assim um percentual de 18,10% dos estudantes do ciclo com dificuldades nas disciplinas escolares evidenciado pelas médias baixas. Ao final do ano e da execução da referida intervenção, os estudantes reduziram a 16, o que corresponde a 4,9%. A E. E. Lauro Machado passou a adotar a partir de 2013 e até 2018, dois simulados que são aplicados nas primeiras semanas do início do ano letivo e no 3º bimestre.

A decisão por aplicar o 1º simulado no início do ano tem como objetivo aferir o nível em que se encontra os estudantes, é realizado um mapeamento das disciplinas escolares como descrito na tabela 05:

Tabela 05 : Resultados de Tabulação do Simulado da E. E. Lauro Machado

Nível Baixo	Nível Intermediário	Nível Recomendável
< 60%	De 60,1% a 79,9%	> 80%

Fonte: Adaptado pelo autor do Caderno da Supervisão– Ano: 2017

De acordo com as decisões, constatadas no Caderno da Supervisão, chegou-se a uma normatização para a definição da nota do estudante, nos simulados, conforme o seu desempenho medido em porcentagem de acordo com o descrito na tabela 05. Portanto, é considerado, pela escola, que os estudantes que não alcançaram a média, ou seja, com notas inferiores a 60%, situam-se em um grupo considerado de **NÍVEL BAIXO**. Logo, é o estrato de estudantes, nos quais deve-se concentrar os maiores esforços para melhoria dos resultados. Por definição o **NÍVEL INTERMEDIÁRIO** concentra os resultados que oscilam de 60,1% a 79,9%. Enquanto o **NÍVEL RECOMENDÁVEL** é a concentração das notas superiores a 80% dos acertos previstos no simulado escolar.

Esses novos elementos se consolidaram no período pesquisado e se tornaram práticas recorrentes da escola conforme mencionados anteriormente. Asseguraram que mesmo com a rotatividade dos professores existissem elementos norteadores dos projetos desenvolvidos pela escola. Associar a prática gestora e a pedagógica de maneira mais interligada tende a estruturar um elo nas tomadas de decisões, sejam elas do replanejamento escolar ou de melhoria das participações nas reuniões e

projetos desenvolvidos. A apropriação dos resultados das avaliações externas na escola pesquisada, demonstra elementos norteadores da rotina escolar. Conforme dados aferidos no acervo escolar, existe uma mudança na maneira de entender os pontos fortes e a serem melhorados da escola, sobretudo a importância da avaliação externa para a escola. Conforme relato extraído da ata de reuniões com professores do dia 12 de julho de 2009.

entender gráficos, tabelas, números de estudantes que abandonaram a escola, que foram reprovados, número de reuniões e de pais nas reuniões, tudo isso não parecia fazer sentido. Era muita informação, mas vejo que elas eram importantes para todos. Não apenas para a gestão da escola. Todos precisavam conhecer os dados da escola para processar novas mudanças (M.R. Professora de Língua Portuguesa, p. 54).

A partir desses elementos, é apresentada na seção a seguir a nova organização da instituição analisada e seus possíveis desdobramentos.

1.4.5 Elementos da rotina escolar e a sua organização dentro do calendário letivo da E. E. Lauro Machado.

Os elementos descritos a seguir são provenientes do estudo de caso, de natureza qualitativa e estão delineados por constituírem-se parte da rotina escolar mediante um roteiro de reuniões, eventos e monitoramento das atividades realizadas. Esse movimento vem contando com forte apoio da comunidade escolar, seja no aumento e na qualidade das reuniões ou no clima escolar com os alunos. Entendem-se tais pontos como ações centrais, com o enfoque na melhoria dos resultados nas avaliações externas e que estão associados também na melhoria dos resultados das avaliações internas. Após os diversos pontos levantados da implantação e ou adaptação de elementos organizacionais da rotina escolar, será apresentado, a seguir, um quadro/resumo das principais ações da escola. São elementos que se tornaram sistêmicos dentro da escola e fazem parte das atividades de organização e tomadas de decisões dentro do ano letivo.

Um dos pontos centrais, da reestruturação escolar, foi a adoção do Caderno da Supervisora, responsável por nortear as reuniões do grupo de profissionais. Esses

encontros evidenciaram uma mudança dentro da estrutura escolar e tornaram-se mais pedagógicas. Conforme relato de uma Professora de Ciências:

Foi preciso entender que a gestão escolar não iria centralizar as decisões. E isso nos tirava da zona de conforto. Não dava apenas para criticar, era preciso também fazer. E isso nos dava maiores responsabilidades do sucesso ou fracasso, por exemplo da Feira de Ciências”. (Livros de registros de Reuniões – Acervo E. E. Lauro Machado - Ano: 2016)

As reuniões com os professores se tornaram parte da sua jornada de trabalho e possuem um calendário fixo, ocorrendo a cada 15 dias. A reunião com os professores e a supervisora do 6º ao 9º ano é realizada às 17 horas de uma quarta-feira. Enquanto a reunião com os professores e supervisora do 1º ao 5º ocorre também às 17 horas em outro dia. Em todas as reuniões o diretor e uma vice participam das discussões e tomadas de decisões.

Não apenas os professores, mas também os pais passaram a serem chamados a participarem efetivamente das reuniões. Como observado, em uma conversa informal, com um pai que tem 3 filhos estudantes da instituição [...] “a Escola participa mais os pais de suas ações e nos chama para dar opiniões” (P, 2018). Participar das reuniões faz com que o pai, intuitivamente, saiba que será convocado para reuniões periódicas dentro de um calendário específico.

Essa rotina de monitoramento e planejamento fica evidente tanto com os alunos, pais e funcionários. Dentro dessa organização os professores também têm um acompanhamento, realizado quinzenalmente, com a supervisora escolar. Nesse é abordado e monitorado o cumprimento do planejamento escolar. Além da didática utilizada em sala de aula, do nível de motivação dos estudantes e levantamento de situações que necessitam de intervenção do diretor e ou da família. Como os casos de desinteresse em determinada disciplina escolar, relações interpessoais, baixa autoestima, elevado número de faltas escolares, entre outros.

O quadro 06 apresenta a rotina organizacional, estruturada como um cronograma, do ano letivo e suas reuniões.

Quadro 06: Organização Sistêmica/Cronograma de Reuniões da E. E. Lauro Machado

MÊS	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL(IS)	OBSERVAÇÕES
JANEIRO	<ol style="list-style-type: none"> Enturmação de alunos; Designação de profissionais para o início do ano letivo; Ajustes no quadro de horários dos professores; Preparação da reunião de acolhimento dos profissionais. Reunião com parceiros da escola 	<ol style="list-style-type: none"> Secretaria Escolar Diretor e Secretária Escolar Diretor Diretor, Vices e Supervisão Diretor 	<ol style="list-style-type: none"> A escola estabelece diversas parcerias em projetos multidisciplinares com temas: meio ambiente, sustentabilidade, saúde, visitas culturais, etc.
Fevereiro	<ol style="list-style-type: none"> Realização do 1ª Reunião com os profissionais. Realização da 1ª reunião de pedagógica com divulgação do calendário escolar, planejamento para o 1º bimestre, calendário de reuniões (Módulo II e com pais) Planejamento do acolhimento dos estudantes e dos pais na 1ª reunião. Acolhimento dos estudantes e apresentação dos professores. Visitas as salas e reunião com estudantes para apresentação e discussão do Contrato Didático Reunião de Pais 	<ol style="list-style-type: none"> Diretor, Vices e Supervisão Diretor, Vices e Supervisão Diretor, Vices, Supervisão e Professores. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. Diretor, Vices e Supervisão. 	<ol style="list-style-type: none"> Reunião será dividida, em seguida, por setores (Secretaria, Cantina e Professores) Contrato Didático são direitos e deveres dos estudantes com foco na qualidade e na equidade educacional. Apresentação dos Professores, calendário escolar e de reuniões, Contrato Didático e informes gerais.
Março	<ol style="list-style-type: none"> Aplicação do 1º simulado multidisciplinar Tabulação dos resultados do simulado Estruturação e lançamento do Projeto Escolar para o ano letivo Divulgação do calendário de avaliações e encerramento do bimestre. 	<ol style="list-style-type: none"> Supervisão e professores Diretor, Vices, Supervisão e Professores. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 	<ol style="list-style-type: none"> O simulado tem o objetivo de avaliar o nível de conhecimento dos estudantes. A escola adota projetos escolares anuais com enfoque em leitura, escrita, teatro, música, etc.
Abril	<ol style="list-style-type: none"> Encerramento do bimestre. Mini reuniões com grupos de 5 estudantes que não alcançaram todas as médias nas disciplinas escolares. Evolução de alunos – notas e rendimento das turmas Conselho de Classe Reunião de pais. Reunião com os Auxiliares de Serviços Gerais e os servidores da Secretaria. Realização de campanhas de prevenção e combate ao <i>bullying</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> Professores Diretor Diretor, Vices, Supervisão e Professores. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. Diretor Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 	<ol style="list-style-type: none"> As reuniões ocorrem sempre no noturno, conforme levantamento prévio junto aos pais. Inicialmente ocorre uma reunião no pátio com informes gerais e em seguida a reunião será por turma com condução de 2 professores.

MÊS	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL(IS)	OBSERVAÇÕES
Maio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentações culturais dentro do projeto escolar. 2. Acompanhamento das atividades desenvolvidas no primeiro bimestre. 3. Alinhamento e solução de possíveis mudanças no planejamento escolar para o 2º bimestre. 4. Aplicação de <i>feedbacks</i> para a equipe sobre projetos diversos, parcerias e demais alinhamentos administrativos. 5. Reunião com os Auxiliares de Serviços Gerais e os servidores da Secretaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretor, Vices, Supervisão, Professores e alunos. 2. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 3. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 4. Diretor 5. Diretor 	
Junho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentações culturais (Festa Junina) 2. Reunião e planejamento do 2º semestre com os parceiros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretor, Vices, Supervisão, Professores e alunos. 2. Diretor 	
Julho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encerramento do bimestre. 2. Mini reuniões com grupos de 5 estudantes que não alcançaram todas as médias nas disciplinas escolares. 3. Evolução de alunos – notas e rendimento das turmas 4. Conselho de Classe 5. Reunião de pais. 6. Reunião com os Auxiliares de Serviços Gerais e os servidores da Secretaria. 7. Avaliação das atividades do semestre. 8. Planejamento para o próximo semestre e plano de ação visando alcançar metas propostas no início do primeiro semestre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Professores 2. Diretor 3. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 4. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 5. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 6. Diretor 7. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 8. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. As reuniões ocorrem sempre no noturno, conforme levantamento prévio junto aos pais. Inicialmente ocorre uma reunião no pátio com informes gerais e em seguida a reunião será por turma com condução de 2 professores.
Agosto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar pesquisa de satisfação dos alunos com a escola e projetos desenvolvidos. 2. Apresentações culturais. 3. Aplicação do 2º simulado 4. Tabular dados do simulado. 5. Reuniões com pais de estudantes que estão com notas abaixo da média. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretor 2. Diretor, Vices, Supervisão, Professores e alunos. 3. Supervisão e professores 5. Diretor 	

MÊS	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL(IS)	OBSERVAÇÕES
Agosto	6. Alinhamento de possíveis mudanças apresentadas na pesquisa escolar.	6. Diretor, Vices, Supervisão e Professores.	
Setembro	1. Apresentações culturais 2. Criar um plano de ação com as soluções dos problemas e apresentar aos alunos e pais 3. Reunião com os profissionais da Secretaria e Auxiliares de Serviços. 4. Acompanhar as atividades realizadas no 3º bimestre.	1. Diretor, Vices, Supervisão, Professores e alunos. 2. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 3. Diretor 4. Diretor	
Outubro	1. Encerramento do bimestre. 2. Mini reuniões com grupos de 5 estudantes que não alcançaram todas as médias nas disciplinas escolares. 3. Evolução de alunos – notas e rendimento das turmas 4. Conselho de Classe 5. Reunião de pais. 6. Reunião com os Auxiliares de Serviços Gerais e os servidores da Secretaria. 7. Avaliação das atividades do bimestre. 8. Planejamento para o próximo bimestre e plano de ação visando alcançar metas propostas no início do segundo semestre. 9. Planejamento com foco nas avaliações externas 10. Reunião com estudantes e pais apresentando os resultados das avaliações anteriores e sensibilizando quanto a participação e melhoria dos índices.	1. Professores 2. Diretor 3. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 4. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 5. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 6. Diretor 7. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 8. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 9. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 10. Diretor e supervisão	5. As reuniões ocorrem sempre no noturno, conforme levantamento prévio junto aos pais. Inicialmente ocorre uma reunião no pátio com informes gerais e em seguida a reunião será por turma com condução de 2 professores.
Novembro	1. Realização da Feira de Ciências. 2. Aplicação das avaliações externas por aplicadores externos. 3. Levantamento de estudantes com “risco eminente” de reprovação. 4. Mapear e realizar reunião com os estudantes com possibilidade de abandono escolar ou reprovação	1. Diretor, Vices, Supervisão, Professores e alunos. 3. Supervisão e professores. 4. Diretor	
Dezembro	1. Acompanhamento das atividades desenvolvidas no 4º bimestre. 2. Reunião de pais e professores. 3. Entrega de boletins de notas. 4. Programação de recuperações escolares. 5. Avaliação do ano escolar e sugestão para melhoria do próximo ano letivo.	1. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 2. Diretor, Vices, Supervisão e Professores. 3. Supervisão e professores 4. Diretor	

Fonte: Acervo Escolar, 2018

Como se pode notar, existe uma organização para proporcionar uma interação entre as atividades como sistemas abertos e dinâmicos. São, nesse sentido, uma forma de obter uma visão do conjunto de pessoas envolvidas e as ações programadas para a sua execução. Pode ser considerada como uma ferramenta para auxiliar nas decisões de quais ações a serem adotadas visando a eficácia organizacional, pois, mesmo buscando a melhoria do índice dos resultados das avaliações externas, ocorre uma melhoria nas avaliações internas da escola. Essa melhoria dos resultados nas avaliações internas, tem favorecido o entendimento, que mesmo lidando com dificuldades é possível aspirar uma educação de qualidade com equidade. Conforme o quadro 6, não existe um modelo pronto e acabado ou um receituário. É realizado um monitoramento das diversas variáveis que vão desde estudantes com notas abaixo da média ao clima escolar. Essas variáveis têm demonstrado que elas se relacionam entre si simultaneamente.

Diante disso, o próximo capítulo destaca a percepção dos sujeitos educacionais sobre os principais pontos de mudança verificados da escola analisada.

2 ANÁLISE DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS E POSSÍVEIS ELEMENTOS DE RESPONSABILIZAÇÃO

O capítulo anterior descreveu o panorama das avaliações externas no Brasil dos anos de 1980 até o ano de 2018. O funcionamento da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, bem como a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. E, ao final, detalharam ações desenvolvidas na E. E. Lauro Machado que contribuíram para a elevação dos resultados das avaliações externas. Assim como a infraestrutura física da escola, a sua equipe de profissionais, a reorganização da gestão pedagógica após capacitação do PDE em 2008, além da evolução do IDEB no período de 2007 a 2015.

Neste capítulo, são analisadas as ações gestoras que corroboram para os resultados positivos da escola nas avaliações externas, consolidado no seu IDEB. Para que se possa responder à questão problema, bem como verificar a percepção dos sujeitos educacionais sobre os principais pontos de mudança da escola analisada.

Para isso, partiu-se da discussão do efetivo trabalho da gestão escolar, dos docentes e opiniões de pais e professores entrevistados. Buscou-se compreender as diversas relações estabelecidas dentro do espaço escolar que propiciaram mudanças nos índices do IDEB. Essas respectivas análises e reflexões baseiam-se em autores como Lück (2009; 2010), questões relacionadas às práticas gestoras e Polon (2009), que traz questões referentes aos diversos tipos de lideranças e aponta, a Liderança Pedagógica, Liderança Educacional e nos arquétipos da Liderança Relacional que surgem dentro de uma organização de trabalho.

Além disso, também discorre sobre as contribuições de Brooke e Soares (2001), pautado nos estudos acadêmicos sobre escolas eficazes diante do panorama de avaliações externas como políticas educacionais. E em relação à efetividade escolar, o presente estudo é apoiado em Falcão (1997), ao passo que, nas questões ligadas à gestão democrática e participativa e da liderança na gestão escolar, utilizou-se Machado (2012). Essas contribuições apontam a importância das análises de resultados de avaliações não puramente por resultados, mas por evidenciarem aspectos a serem melhorados e o que cabe ao gestor escolar aprimorar em uma dimensão da educação. Ao observar a escola e os desafios que permeiam a prática educativa é possível adotar estratégias e ações a fim de solucionar problemas.

O presente capítulo apresenta ainda os procedimentos metodológicos adotados e a análise de dados efetuada após as entrevistas que foram realizadas. A seguir será delineado, apoiado em diversos pesquisadores, a importância do gestor em uma unidade escolar.

2.1 Importância da definição do gestor em uma unidade escolar

De acordo com o Decreto Nº 486 (MINAS GERAIS, 2018), o qual estabelecia prazos para a realização do processo de escolha para o cargo de Diretor de Escola e a função de Vice-Diretor de Escola de Educação Básica do Estado; que é realizado mediante consulta à comunidade escolar. O mesmo foi precedido de Certificação Ocupacional para o cargo de Diretor de Escola realizado por meio de provas de múltipla escolha e exigência de tempo mínimo de atuação enquanto docente ou supervisor pedagógico.

Frente a isso, é necessário para tal sujeito conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais. Constitui-se, portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais. Conforme Lück (2009), os gestores escolhidos pelos seus pares, geralmente são os professores de melhor destaque entre os demais.

Portanto, após assumir o cargo o diretor assume a responsabilidade da organização administrativa e pedagógica, e, conforme alerta Oliveira (2016, p. 31),

[...] A função administrativa não deve ser a razão central do trabalho do diretor. Este deve organizar um bom planejamento para que sua equipe o execute de maneira eficiente, cumprindo as tarefas no prazo estipulado. O diretor deve se dedicar prioritariamente às funções pedagógicas da escola, as quais, normalmente, em face da demanda existente, acabam ficando em segundo plano.

Nesse sentido, é importante enfatizar que o gerenciamento do tempo, e a descentralização de ações, no sentido de possibilitar clareza e foco em busca dos objetivos, perpassa por estimular e articular com os profissionais a serem mais produtivos e a trabalharem com mais sinergia e disposição. Libâneo (2007) destaca a preferência pela utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e

trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Assim, compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Visto que o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, dessa maneira, entendida como a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Segundo Vasconcellos (2009), cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar.

Nos estudos de Cattonar (2006), Paro (2010) e Silva (2009), compreende-se que, na atualidade, existe uma orientação para uma direção escolar que perceba a educação com sua especificidade no processo pedagógico e sua dimensão democrática. Esses autores defendem que o gestor educacional deve gerir a escola em conjunto com a comunidade escolar, buscando atender às suas necessidades.

Entre essas novas demandas, citadas, dos processos gestores, conforme observado por Lück (2009), destaca-se a relevância da comunidade escolar. Este baseia-se no princípio da democracia e evidencia a necessidade de que o escolhido desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva as responsabilidades inerentes às suas funções. Segundo a autora, desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Disso provêm a necessidade de uma formação contínua dos profissionais engajados na educação, visando uma melhoria do processo de ensino aprendizagem consolidando elementos de uma escola comprometida com os melhores resultados. Assim, pode-se estabelecer uma condição de eficácia como estabelecido por Brooke e Soares (2001), ao afirmar que:

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

Existe a necessidade do gestor ou postulante ao cargo, de conhecer, compreender e além disso incorporar as ações e fundamentos da educação, bem como as determinações legais, como leis e resoluções como uma das suas atribuições em realizar o seu trabalho. Para Lück (2009)

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LUCK, 2009. p.49).

Observa-se a necessidade de um conhecimento e envolvimento amplo do gestor escolar, procurando atuar como mediador e propulsor de um projeto de grandes dimensões e de muita complexidade. Para isso deve perpassar os campos administrativos, pedagógicos, financeiro e as diversas relações interpessoais e intersetoriais, pois a escola, geralmente, encontra-se envolvida em diversos projetos de grande alcance dentro da sua comunidade educacional e de uma sociedade em constante evolução. Dessa forma, o diretor precisa desenvolver suas competências dentro das novas exigências da reestruturação da função.

Ao se configurarem as novas exigências, necessárias para a função do diretor, é preciso ter em mente uma visão ampla do conjunto das dimensões de gestão escolar. Cabe ao diretor, ao colocá-las em prática de forma integrada e interativa, entender que os aspectos relacionais e de gestão de pessoas está na base de estímulo do trabalho em equipe, como fatores de propulsão na busca de uma educação com equidade.

Salienta-se que, para Lück (2009), as competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. Observa-se que o gestor escolar, que se propõe a atuar de maneira coesa com as necessidades de uma gestão participativa e atuante, não basta apenas

ter intenção, mas, acima de tudo a reflexão-ação. O gestor precisa entender que a sua função é momentânea, mas cujas consequências afetam vários estudantes e os resultados esperados de uma educação de qualidade. É preciso sensibilidade para extrair então de cada um na equipe o melhor que ele pode contribuir para o sucesso escolar.

2.2 Perfis de liderança aplicáveis ao ambiente escolar

Para Polon (2009), ao se observar o perfil traçado de liderança para os gestores escolares os mesmos estão baseados na efetiva Liderança Pedagógica, Liderança Educacional e nos arquétipos da Liderança Relacional. A liderança pedagógica corresponde a ação de procurar estabelecer os projetos e preocupações da melhoria dos processos de ensino-aprendizagem dos envolvidos no processo. A liderança educacional se preocupa com o envolvimento por inteiro da equipe e dos projetos a serem assumidos. Enquanto que a liderança relacional se incube de estabelecer o melhor clima organizacional dentro do espaço e nas parcerias realizadas. Sendo este o tripé fundamental do planejamento e também na eficácia da execução das proposições de uma educação de resultados positivos. Como apontado por Polon:

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

A partir de Polon (2009), a Liderança Pedagógica deve estar presente no bojo da gestão escolar sendo um dos elementos do planejamento harmonioso. Lück (2009) relaciona também a importância das avaliações externas associadas com as internas- como uma das maneiras de fortalecer o processo de melhoria da educação pública, fomentando novos elementos advindos dos resultados produzidos. E criando, assim, elementos para que os gestores utilizem com a sua equipe em um processo de retroalimentação das tomadas de decisões visando a melhoria de indicadores da educação pública como um dos parâmetros.

É importante salientar que os elementos citados favorecem a melhoria do clima organizacional da instituição. E por outro é possível entender que esta organização e prática pedagógica favorecem a maximização do tempo de aula. Entendendo assim que existirá um foco centrado no desempenho dos alunos e por sua vez na qualidade dos resultados produzidos pela escola. Este fator, apesar de parecer óbvio, pode revelar na opinião de SAMMONS (2004), grandes diferenças entre as escolas. Para o autor Sammons (2004, apud FRANCO e BONAMINO, 2005, p. 25), a “eficácia escolar” é dependente de “ensino eficaz na sala de aula”, o que implica a boa utilização do tempo de aula. Tais aspectos passam por questões relacionadas à pontualidade do professor quanto aos horários de início e término das aulas. Isto além do tempo que é dedicado às questões rotineiras que perpassam desde a verificação da frequência diária e a elementos como orientação e ou distribuição das tarefas comuns da ministração de uma aula.

Sendo assim, os elementos de liderança do gestor escolar estão relacionados, de maneira entrelaçada, com o funcionamento dos diferentes espaços escolares. Sejam eles administrativos, pedagógicos, relacionais ou institucionais é preciso o envolvimento do gestor. Este envolvimento de maneira ampla solidifica o papel da escola, que segundo Aquino (2002, p. 71), é de estimular a curiosidade e o inquietamento de ideias do aluno por meio da reflexão e da provocação feita pelo educador. Assim observa que para ele a escola é um lugar onde acolhemos as diversidades e construímos novos conceitos ao redor do que já conhecemos.

Ainda há de se verificar se a gestão é democrática, mas o gestor não articula a equipe, não dispõe de recursos e nem de condições para sua equipe participar reflexivamente da tomada de decisão, pois

a participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho, e o clima de trabalho desejado para si e para os outros. Nessa concepção, o gestor escolar exerce um papel fundamental na organização do tempo escolar e dos projetos e programas nas instituições de ensino (LIBÂNEO, 2007, p.18).

O que se espera de um gestor é que exerça uma gestão democrática tanto nas suas ações cotidianas da escola como nas tomadas de decisões e com ênfase maior no planejamento da escola. A própria legislação brasileira, mais especificamente a LDB, no Art. 14, estabelece que:

Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Para que isso ocorra de fato, é preciso encontrar elementos que promovam e assegurem a participação da comunidade escolar, parceiros interessados e de outros grupos organizados da sociedade civil. Daí a importância da escola, nesse novo contexto, assumir um planejamento coletivo e participativo, reconhecendo que a hierarquia e as tomadas de decisões centralizadas não têm mais sentido nos dias atuais. A gestão democrática é, assim, caracterizada pela descentralização, transparência e, especialmente, pela participação.

Há de se construir uma consciência coletiva proativa e determinante, assumindo-se, portanto, o compromisso no planejamento, elaboração e aprimoramento das políticas educacionais dentro das comunidades, sobretudo pelos problemas crônicos do ensino público brasileiro.

2.3 Elementos considerados para implementação de mudanças pedagógicas na E. E. Lauro Machado

Planejar o crescimento qualitativo e quantitativo de um projeto pedagógico é algo que pode ser comparado como uma “série de episódios desorganizados e sobrepostos nos quais uma variedade de pessoas e organizações com enfoques diversos estão ativamente envolvidos – tanto técnica quanto politicamente” (HADDAD, 1995, p. 17). Observa-se que esse processo se torna ainda mais complexo quando da sua implementação, o que exige do gestor escolar habilidades de relacionamento tanto nas relações interpessoais quanto a microgestão dos diferentes atores envolvidos, sejam eles professores, estudantes ou pais. Isso leva a uma série de etapas com planejamento detalhado dos pormenores que cercam todo o processo. Se não for considerado esse processo de planejar e replanejar pode levar a resultados inesperados. Ainda segundo Haddad (1995, p. 36) “superestimar a facilidade de implementação é provavelmente o erro mais frequente no planejamento de políticas”.

Autores, como Soares e Teixeira (2006), atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina. A mobilização dos demais profissionais em direção a um ensino-aprendizagem mais eficaz, através da articulação do planejamento, organização e acompanhamento/avaliação, influenciam indiretamente o desempenho escolar dos alunos (SOARES e TEIXEIRA, 2006, p. 170). Porém a articulação de toda a engenharia da gestão escolar, obterá os resultados almejados quando ocorrer a aproximação da gestão com a sala de aula. No ambiente da execução final do processo pensado, existe uma figura de destaque, que é o responsável pela atividade fim sendo este o professor.

E somente o engajamento do professor, nas atribuições, é que pode delinear em resultados eficazes para a escola. Pois, conforme sustentado por Sammons, Hillman e Mortimore (1995) e mencionado anteriormente, que apontam que há pelo menos onze características presentes nas escolas que agregam valor aos seus alunos e que devem ser consideradas nos estudos de avaliação de eficácia escolar.

O envolvimento do professor, nas diversas situações cotidianas de uma escola, perpassa também pela importância da sua participação das tomadas de decisões, que diz respeito a interferências e ou acontecimentos que incidem na sala de aula. Nesse sentido, alguns estudiosos, como Anastasiou (2006, p. 55) "... as estratégias por si não resolvem e não alteram magicamente o processo." No entanto, elas são instrumentos valiosos para os professores realmente comprometidos com a educação de qualidade. Estes buscam recursos que tornem as aulas ambientes facilitadores da aprendizagem, que perpassam por momentos anteriores em que houve a participação, por exemplo, do professor naquela tomada de decisão na implementação de um projeto escolar. Pois na realidade é a participação coletiva, um dos fatores facilitadores na execução de projetos e ou programas pedagógicos instituídos pela escola.

Um dos exemplos de participação coletiva, principalmente da atuação dos professores envolvidos foi a tomada de decisão, conforme registrado no arquivo escolar do uso de simulados pela escola. É importante destacar o que alguns estudiosos consideram sobre o uso de simulados nas escolas principalmente nas escolas que são avaliadas nas avaliações externas formais. De acordo com Nogueira (2013, p. 89 apud SILVA 2018), a utilização de simulados tem sido uma prática comum nas escolas. Mas, para esse autor a aplicação dos mesmos pode ocasionar a

ocorrência elencadas no mesmo. O uso de simulados tem sido uma prática recorrente, conforme apontado por Calderón (2015). Observa-se que tal questão possibilita uma efetiva prática de familiarização dos alunos com a estrutura dos itens adotados nas avaliações externas. Dessa forma, o estudante se habitua a essa modalidade de avaliação, evitando o desencontro entre uma modalidade de avaliação adotada pela escola nas avaliações internas e outra adotada pelo governo nas avaliações externas. Esse pragmatismo de instrumento fica mais evidente quando se constata que os simulados têm levado em conta, na sua construção, com o uso de descritores das matrizes das avaliações externas.

Vieira (2013) também destaca a relevância da função social da escola. Visto que para que a mesma cumpra com sua função social e política, é preciso que a gestão escolar seja democrática. Nesse sentido, uma escola fundamentada em uma gestão democrática é aquela que favorece a participação ativa de alunos, pais, professores e funcionários, enfim, onde toda a comunidade escolar possa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola. Pode-se dizer também que a fundamentação da gestão está na constituição de um espaço público, ou seja, um ambiente organizado de trabalho coletivo que possa promover condições de igualdade e que possibilite a produção de conhecimentos e ampliação de cultura a fim de que os educandos tenham uma expectativa de vida melhor, de trabalho, de exercício pleno da cidadania. Eis o grande desafio da escola, fazer do ambiente escolar um meio que favoreça o aprendizado, onde a escola deixe de ser apenas um ponto de encontro e passe a ser, além disso, encontro com o saber com descobertas de forma prazerosa e funcional. (LIBÂNEO, 2007, p.117).

Na próxima seção, apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada para subsidiar a presente pesquisa.

2.4 Metodologia da pesquisa

Para alcançar o objetivo geral proposto, apresentou-se no primeiro capítulo a implementação das avaliações externas no Brasil, o funcionamento da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais, a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina e, mais ao final, os aspectos relacionados à organização da escola pesquisada. Esses elementos foram pesquisados com a finalidade de descrever o contexto de pesquisa e algumas evidências das alterações escolares.

Diante dos desafios de pesquisa de educação, existem alguns que são comuns, conforme enfatizado por Gatti (2005, p. 11),

Há uma ânsia de compreender processos e situações, que, para o pesquisador atento e crítico, estão à margem ou além do modelo de explicações. Há a percepção de desencaixes do teorizado e do que sucede, em que despontam insuficiência de fórmulas aprendidas.

Dessa maneira, a pesquisa aqui apresentada teve o objetivo de investigar quais práticas gestoras e pedagógicas foram implantadas pela Escola Estadual Lauro Machado e que foram responsáveis pela melhoria de seu IDEB. Tendo por base tais premissas, destaca-se o caráter qualitativo e a estruturação em um estudo de caso, pois conforme Guenther (2006, p. 202), “[...] a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos”.

Assim, como parte da pesquisa, verifica-se a percepção dos diferentes sujeitos integrantes da escola a partir de uma amostra dos seguintes grupos de pesquisa: pais e funcionários. Os roteiros de questionário encontram-se nos apêndices A e B.

Ressalte-se que, como o grupo de pais/responsáveis é bastante diversificado quanto à sua formação escolar, a sua atuação no grupo familiar e o número de filhos que estudam na escola, foi selecionado, conforme descrito no Apêndice A. Cabe ressaltar que o pesquisador, atua como gestor da escola no período de 2007 a 2019 e por ter acompanhado as diversas mudanças que foram implementadas durante este período.

Quanto ao grupo dos professores, o instrumento de pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Essa opção se dá pela importância da participação dos docentes na melhoria dos resultados e no engajamento dos projetos escolares. De acordo com Rosália Duarte (2004),

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer um mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 215).

Os instrumentos mencionados foram utilizados com o objetivo de evidenciar os elementos que demonstrem a existência de dimensões de uma gestão com ações compartilhadas. Mensurar também as melhorias nas relações interpessoais, na imagem da escola na comunidade escolar e do clima organizacional. Foram aplicados em grupos representativos dos dois segmentos: pais e professores. A base de informações, para escolha dos grupos será considerado o SIMADE e os livros de registros escolares. Ressalta-se que a opção pelo público citado tem como objetivo assegurar a participação dos diferentes atores e a sua visão dos elementos pesquisados.

Os pais/responsáveis entrevistados foram selecionados visando a obtenção de uma amostra de 10 (dez) indivíduos, com participação igualitária de homens e mulheres e procurando-se garantir representantes tantos dos anos iniciais quanto dos anos finais do ensino fundamental. Foram escolhidos 2 pais para cada ano de matrícula. Como a escola oferece desde as etapas iniciais, foi possível a realização de um levantamento, por meio dos livros de matrícula, de pais com estudantes que presenciaram mudanças efetuadas. Os entrevistados foram contatados pessoalmente ou por telefone, informados do objetivo da pesquisa e, na sua totalidade, decidiram que a entrevista fosse realizada em sala reservada na própria escola.

O roteiro utilizado para os pais foi o mesmo indiferente da quantidade de filhos ou do ano escolar que o mesmo está cursando. E ainda, a primeira questão da entrevista era de marcação, para mensurar o que consideram como qualidade de ensino.

Enquanto isso as entrevistas realizadas com os professores atenderam os objetivos quanto a diversidade do grupo: sexo, disciplina de atuação, se efetivo ou contratado e também ao tempo de atuação na escola. A caracterização dos docentes encontra-se na tabela 6:

Tabela 6: Situação funcional, atuação e quantidade de professores entrevistados

Ordem	Situação funcional	Atuação	Quantidade
1	Efetivo	Anos Iniciais do Ensino Fundamental	2
2	Contratado	Anos Iniciais do Ensino Fundamental	1
3	Efetivo	Anos Finais do Ensino Fundamental	4
4	Contratado	Anos Finais do Ensino Fundamental	2
Total			9

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do SIMADE, 2019

Destaca-se que, entre os professores pesquisados, atuantes de 6º ao 9º ano, tem-se: 01 professor dos seguintes componentes curriculares: Matemática, Língua Portuguesa, Ciências, Geografia, História e Educação Física. Em relação ao quesito atuação profissional, a figura 14 a seguir, demonstra o tempo de atuação na profissão e na escola.

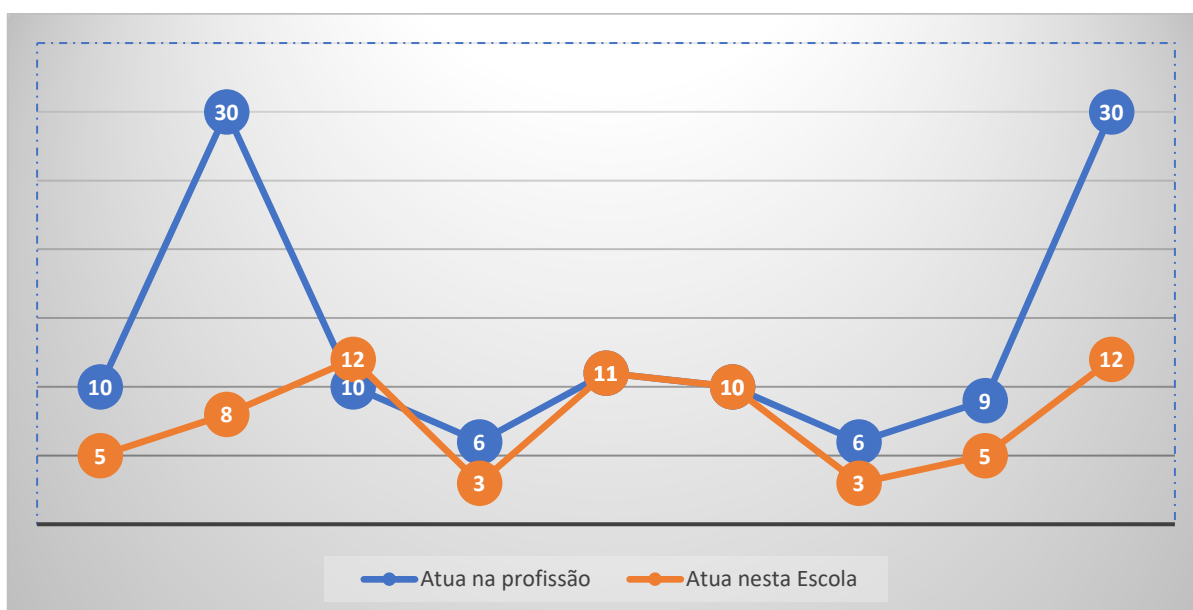


Figura 14: Tempo Profissional e na Escola
Fonte: Grupo de Professores Pesquisados, 2019.

Nota-se que existem, no grupo participante, duas profissionais que possuem 30 anos de experiência enquanto outros dois possuem 6 anos de atuação. Estabelecendo uma média de aproximadamente 14 anos de atuação profissional e em torno de 8 anos de atuação na E. E. Lauro Machado. A seguir realiza-se a análise dos dados.

2. 5 Análise dos dados

A seguir, são realizadas as análises dos dados de entrevista com pais e/ou responsáveis e professores da Escola Estadual Lauro Machado. A análise foi dividida em duas partes. Optou-se por essa sistematização visando a melhor apresentação dos dados. Dedicou-se, assim, a primeira parte às entrevistas realizadas com os pais e ou responsáveis.

2.5.1 Resultados das entrevistas com pais/responsáveis da E. E. Lauro Machado

Após explicar os motivos da pesquisa, foi distribuído aos pais uma folha de coleta de dados, previamente selecionado, na qual a primeira questão para numerarem os motivos que levaram a escolher a E. E. Lauro Machado; sem interferências da parte do pesquisador. Os dados retornaram uma porcentagem significativa, apontando a **Qualidade de ensino**, por 90% dos pais/responsáveis, como o primeiro item a ser considerado na escolha da E. E. Lauro Machado. Em seguida, o segundo tópico mais citado é o quesito “**Bons resultados nas Avaliações Externas**”, considerado essencial para 60% dos entrevistados.

Diante dos itens apresentados, foi possível elencar os três principais motivos que levaram a escolha da escola para o seu filho. As marcações estão representadas na tabela 7 a seguir.

Tabela 7: Motivos que levaram a escolher da E. E. Lauro Machado para matricular meu(s) filho(a)

Qualidade de ensino	90%
Bons resultados nas avaliações externas	60%
Proximidade de sua residência	20%
Proximidade de seu trabalho	20%
Recomendações de amigos, parentes e funcionários	10%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2019.

Para Lück (2009), a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Afere-se assim, a importância do envolvimento do diretor nas diversas esferas do seu trabalho.

Pelos resultados da pesquisa, é possível entender o quanto os pais enxergam esta dimensão como prioritária para a escolha da escola para seu filho. Vale ressaltar que a escola oferece o ensino fundamental com turmas que vão do 1º ao 9º ano.

Outro elemento da pesquisa questionava os entrevistados sobre os avanços tecnológicos e o que era considerado central para seu filho quanto a qualidade da escola e perpassando pela direção e os professores. É necessário explicitar, conforme

mencionado no Capítulo 1, a escola não possui laboratório de informática, mas para a entrevistada J. O.

Mesmo sem a escola ter uma sala de computadores o importante, no meu ponto de vista, é o professor procurar trazer uma aula boa para os alunos. Então, eu penso, que é o professor que precisa pesquisar e trazer as novidades para os alunos (RESPONSÁVEL J. O., ENTREVISTA CONCEDIDA, 2019)

Enquanto para outra entrevistada M. B. “um uso bem feito pela escola é a utilização das redes sociais para maior interação com os pais”. Foi constatado que a escola mantém uma página na internet para divulgação dos trabalhos e comunicados oficiais da escola.

Foi observado com outro entrevistado M. G. que para ele “a escola precisa ter foco, sendo necessário manter a disciplina e acima de tudo o estudante tem que ter vontade”. Nota-se que para o entrevistado resquícios da aplicação da *autoridade educacional* conforme aponta Lopéz (1999, p. 16). “[...] a autoridade educacional é derivada da responsabilidade natural e legal de educar. Os pais a têm por princípio, e os educadores por delegação das famílias e do conjunto da sociedade [...]”. É preciso esclarecer conforme o próprio autor a educação tem a necessidade de autoridade, mas não de autoritarismo, que é o contrário aos princípios que a educação deve defender. É tanto que R. M ainda aponta:

O corpo docente juntamente com a direção, é preciso ir observando os avanços tecnológicos e devem procurar sua abordagem com os alunos, de forma que se mantenham inteirados sobre o contexto social e as tecnologias que estão inseridas. (R. M., 2019)

Para Polon (2009, p. 101), “o papel da liderança deve ser o de fomentar valores e sentimentos no ambiente escolar” e é possível entender este movimento nas entrevistas realizadas. Esta aproximação de elementos de gestão democrática com elementos da liderança relacional. Assim, apresenta-se uma busca da qualidade educacional da escola, que perpassa pelo envolvimento dos pais e pelo empenho dos estudantes. Salienta-se ainda, conforme sintetizado pelos entrevistados, o compromisso na busca da qualidade de ensino ser um elemento sempre presente nas reuniões e apontado como fator importante assumido pela direção escolar.

Para Libâneo (2007, p. 132), “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas

escolares, no diálogo e na busca de consenso é fundamental para o sucesso da instituição escolar”. São estes elementos que atuam no processo de avaliação e reavaliação que devem ocorrer dentro das instituições escolares. Uma atuação mais incisiva por parte dos pais, atrelada a mecanismos que solidifique a participação dos pais nas tomadas de decisões. Um exemplo desta atuação são as assembleias para composição de órgãos como o Colegiado Escolar e Caixa Escolar. Principalmente o segundo que atua como ente fiscalizador do processo de aquisição da merenda escolar, das obras de reforma, pequenos reparos e os demais momentos que envolvem questões financeiras. Sendo assim espaços já consolidados como ambientes de debates, sugestões e também de transparência com o gasto público nas escolas mineiras.

2.5.2 Análise de dados pela vertente democrática

Mudanças no ambiente escolar requerem medidas de explicar para a comunidade escolar as tomadas de decisões e efetuar uma partilha de informações que sejam pertinentes à situação prevista. O ambiente escolar é permeado de elementos que compõem a sua cultura organizacional e requer, por parte do gestor, habilidades correlatas à gestão relacional. Por isso, diante da necessidade de buscar elementos que contribuíssem para a melhoria dos resultados educacionais, na ótica dos pais, delineava uma pergunta que tratava as ações que consideravam relevantes da gestão e dos professores. Esta questão apresentava no roteiro das entrevistas com os pais e responsáveis.

No bojo da vertente democrática, após esse confronto, as respostas foram sistematizadas no quadro 7. Esta categorização baseia-se em excertos das falas dos sujeitos os quais apresentaram. Divide-se a síntese em dois grupos a percepção dos responsáveis pelos alunos e os professores:

Quadro 7: Ações relevantes da Direção e dos Professores na percepção dos pais

Direção	1. Conhece os resultados dos alunos de forma individualizada e tem contato direto com os pais e responsáveis.
	2. Compromisso com o cumprimento do calendário escolar.
	3. Parceria “Escola & Família”, bem como, a forma democrática e participativa de gestão, onde o colegiado e a comunidade escolar participam ativamente das decisões estratégicas na escola
	4. Reuniões periódicas com os pais/responsáveis o que possibilita maior interação e participação na vida escolar do filho
	5. Busca de melhores resultados nas avaliações internas e externas cobrando o empenho de todos envolvidos no processo ensino aprendizagem.
	6. Capacidade de liderança junto a equipe.
Professores	1. Os funcionários procuram empenhar ao máximo em todas as ações promovidas pela escola
	2. Metodologia de ensino e didática mais flexível e atrativa para os alunos sem fugir do conteúdo básico de cada disciplina escolar
	3. Baixo número de paralisações de greve.

Fonte: Dados extraídos pelo autor da pesquisa com pais/responsáveis, 2019

É notório destacar que, para os entrevistados, a gestão com aspectos pedagógicos, compartilhados, aparece como um dos elementos a serem considerados para que o diretor esteja à frente da equipe. Nesse sentido, Lück (2009, p. 97) nos direciona que — “os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, confundem-se por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum”. Conforme apurado nos arquivos escolares de reuniões, a gestão adquiriu uma copiadora para auxiliar na reprodução de atividades para melhorar a qualidade das aulas. Ao tomar como base a discussão colegiada optou-se pela aquisição do material para poder melhorar a didática das aulas. Os fundos para a compra tiveram origem no PDE Escola.¹⁷

Tal questão pode ser observada pela discussão em conjunto para a definição dos elementos a serem adquiridos e das ações escolares dentro da metodologia do PDE de debater os dados educacionais, os quais foram aspectos levantados no primeiro capítulo da dissertação e confirmados pela pesquisa de campo. Paro (2007, p. 52), chama atenção de que “é preciso criar mecanismos que possibilitassem a expressão e a participação dos pais e alunos na vida e determinações da escola, de forma a melhorar a interpretação e a inserção nos encaminhamentos que ocorrem dentro da escola”. Observa-se 10% dos entrevistados que considera “que participa pouco das tomadas de decisões escolares”. Quando questionados pelos motivo “indicaram que acreditavam que deveriam participar mais”. Já para os 80% dos entrevistados se consideram “satisfeito” com o número de reuniões que participam e

¹⁷ O valor do aporte financeiro nesse ano de 2009 foi de R\$18.600,00 de acordo o relatório de bens adquiridos e Nota Fiscal (Arquivo Escolar).

das tomadas de decisões. Salientam que os principais momentos ocorrem nas reuniões de entrega de boletins escolares, que ocorre a cada final de bimestre.

Vale registrar que são quatro os momentos de entrega de boletins, ou seja, cada bimestre possui 50 dias letivos e as reuniões ocorrem na semana subsequente ao fechamento do mesmo. Cada reunião, conforme estabelecido no Caderno da Supervisão, ocorre no contraturno, com um momento de informes gerais, sejam eles administrativo ou pedagógico no pátio da escola com todos os pais e ou responsáveis.

Outro elemento pontuado na fala dos sujeitos pesquisados diz respeito a questão dos resultados das avaliações internas e sua discussão. Segundo registros este momento é realizado pelo diretor e supervisora pedagógica com duração de aproximadamente 30 minutos na semana seguinte ao final do bimestre escolar. A reunião é formalizada com uma fala de recepção do diretor, apresentação dos informes gerais, como datas de avaliações externas, participação da escola em eventos com parceiros e resultados de avaliações internas. Os quesitos pedagógicos ficam a cargo da supervisora pedagógica com participação do diretor. Logo em seguida, na ausência de questionamento ou dúvidas de pais, o momento de entrega de resultados é realizado em sala por uma dupla de professores.

Outra maneira de reunir os pais são nas reuniões específicas convocadas pela escola. Neste quesito, 80% dos entrevistados, demonstraram que participam de maneira efetiva nas tomadas de decisões. Seja por meio de voto aberto ou dos momentos de roda de conversa com pais, professores, direção e estudantes ou das sugestões e reclamações. Outras demandas das reuniões são oriundas de projetos desenvolvidos pela escola, como exemplo, melhoria da rede de infraestrutura, que de acordo com os protocolos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG, é necessário a convocação e aprovação da Assembleia Escolar. Ainda conta com as reuniões obrigatórias emanadas da Superintendência Regional de Ensino ou SEE/MG para composição do Colegiado Escolar, alteração do estatuto da Caixa Escolar¹⁸, prestação de contas da gestão e momentos de discussão dos resultados e da atuação da escola como a Virada da Educação¹⁹.

¹⁸ Caixa Escolar é a pessoa jurídica, que possui número de CNPJ, que emite cheques (ordens de pagamento à vista), que é a tomadora de serviços e a responsável pela gestão financeira das escolas públicas brasileiras. ... Em Minas Gerais o presidente da caixa escolar, obrigatoriamente, é o diretor da **escola**.

¹⁹ A Virada da Educação é uma iniciativa da SEE/MG, realizada desde 2015, com esta iniciativa a comunidade escolar é convidada a discutir os problemas que afetam a escola de maneira geral e potencializar saberes do ambiente escolar e dos jovens para criar uma escola mais atrativa para os estudantes.

Analisando os dados apurados, uma parcela significativa, atribui o aumento de pais nas reuniões se deve ao maior empenho da direção da escola em mobilizar e valorizar a participação das famílias nas reuniões. Para 70% dos entrevistados o incentivo para participação e conhecimento da realidade escolar e da relevância do envolvimento na vida letiva de seu filho.

É importante realizar um fato extraído do Caderno da Supervisão relativo a mudança do horário das reuniões. Até 2010, de acordo com registros, as reuniões sempre ocorriam no horário de aulas, ou seja, toda reunião acontecia no turno vespertino. Após uma enquête realizada com os pais, de qual seria o melhor horário de encontros, ficou acertado que as reuniões deveriam acontecer de terça-feira até quinta-feira, sempre às 18h. Outro elemento apontado deveria ser a objetividade das reuniões e que fosse encaminhado, junto com o bilhete de aviso, a respectiva pauta.

Na percepção dos pais, conforme apontado por 80% dos pesquisados, “é que a comunicação ocorre de forma simples, clara e objetiva na apresentação dos assuntos debatidos”.

Outro elemento apontado por Especialista 3, foi “o incentivo a participação dos pais nas reuniões, a preocupação com o processo ensino aprendizagem, principalmente dos estudantes com baixo rendimento escolar”. E esta menção também é recorrente para para 20% dos entrevistados “como incentivo, por parte de alguns profissionais, aos estudantes através de conversas e buscando outras formas de motivá-los a continuar estudando e superando as suas dificuldades”.

Vale salientar que para 40% dos pais/responsáveis, a escola apresenta traços recorrentes de gestão democrática, nas colocações inerentes a participação dos pais nas tomadas de decisões e na preocupação recorrente com os resultados dos estudantes na sua formação escolar.

Segundo Gracindo (2007), antes da Constituição Federal de 1988, escolas públicas e gestores até poderiam organizar sua gestão baseada em relações democráticas. Mas, na atualidade a gestão democrática “[...] da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público” (GRACINDO, 2007, p. 13). Com essa prerrogativa, é possível implementar nas escolas participação dos diferentes sujeitos nas decisões dos rumos educacionais. É possível observar esta caracterização de gestão democrática quando questionado aos entrevistados quais fatores podem ter contribuído para maior participação nas questões escolares. São argumentos apresentados pelos pais que, no ponto de vista deles, foram elementos consideráveis

e que resultaram no aumento da participação das famílias nas reuniões e na vivência da escola. Os dados foram agrupados no quadro 8 a seguir.

Quadro 8: Elementos que evidenciam o aumento da participação da família

1.	Disponibilização para reuniões e encontros de horários que atendem os pais;
2.	O diálogo direto entre gestão e responsáveis alertando quanto ao seu dever junto ao filho.
3.	Percepção do pai de que ele também faz parte da educação do seu filho e se identificar com a escola.
4.	Reuniões com dinâmicas em que os pais tem a oportunidade de opinar e participar do Processo Pedagógico e de tomadas de decisões.
5.	O fato de nos últimos anos ter sido muito trabalho e valorizado o conceito de que a formação o aluno é função da família, com a parceria da escola, cada meio tem seu fundamental valor e é a união desses três pilares, família, aluno e escola que garante o desenvolvimento educacional do aluno.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2019

É possível observar um processo de conscientização e responsabilização por parte da gestão escolar para os atributos da escola e que isso foi, primeiramente, mobilizado com a possibilidade de variação de atendimento dos pais questionando os melhores dias e horários para a reunião. Assim, houve uma questão de participação na discussão de dados que aparece também na fala da professora 1 que reforça a participação nas tomadas de decisões quando,

[...] procuro relatar nas reuniões ou em outros momentos os problemas do cotidiano escolar e busco junto ao grupo soluções viáveis para a situação exposta. É nesse vai e vem de informações que é possível encontrar uma saída para o meu problema apresentado e servir de exemplo para outros que estão ali [...].

E, diante disso, as entrevistas, demonstram que existe um envolvimento com as tomadas de decisões que são coletivas onde cada profissional é ouvido e participam efetivamente das reuniões.

Já no quesito de participação dos professores, é importante levantar um dado nas respostas dos pais, pois, consideram como fundamental o baixo número de paralisações por motivo de greve. Por outro lado, consideram que “se existe greve é certeza que vão cumprir com o calendário letivo” conforme apontado, ou seja, entendem que a reposição dos dias paralisados está assegurada pela instituição como um todo, professores e gestão.

Outro aspecto a ser considerado durante as entrevistas com os pais diz respeito ao destaque dado a liderança do tipo relacional. Para Polon (2009), esta indica forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade

para o atendimento de alunos, pais e professores, tais como: “acompanhar a entrada e saída dos alunos”; “atender os pais”; e “organizar festas e eventos da escola”. Como é possível perceber no relato de um pai que possui 02 (dois) estudantes nos anos iniciais e 02 (dois) matriculados nos anos finais do ensino fundamental.

Em uma de minhas visitas como pai, que ocasionalmente faço na escola, ao chegar, percebi que o diretor conversava com alunos, de forma individual. Posteriormente, percebi pelo semblante dos alunos, que se tratava de uma conversa amigável, respeitosa e bem harmoniosa, onde o Diretor ouvia os alunos e também os orientava. Quebrando aquele tabu de que o estudante só vai para a diretoria com a finalidade de levar bronca ou como espécie de “um castigo”.

No relato do pai fica evidenciado como elemento da liderança relacional, que este entendimento pode aproximar gestor e discentes também. Esta aproximação tende a favorecer a melhor convivência dentro do ambiente escolar, reforça laços de pertencimento com a escola e que contribui para maior comprometimento com os projetos implementados pela instituição.

Na seção a seguir, são elencadas as melhorias que foram detectadas na escola pesquisada, na percepção dos entrevistados.

2.5.3 Melhoria detectadas nos últimos anos na E. E. Lauro Machado

Um dos pontos questionados aos professores e responsáveis destina-se a entender quais melhorias aconteceram na escola nos últimos anos. E observou-se que uma das questões apresentadas diz respeito ao espaço da educação física, de infraestrutura, pois até 2016, não possuía espaço para prática de educação física. As aulas eram ministradas, conforme atas escolares, na rua, ou seja, expostos ao trânsito, piso inadequada, falta de cobertura entre outros. Eram, portanto, aulas que apresentavam baixa qualidade na sua essência devido a inexistência de infraestrutura para atendimento dos alunos e do professor.

Em relação a essa questão de infraestrutura, os sujeitos de pesquisa, quando solicitados para citarem três melhorias que ocorreram na escola, os apresentaram também de maneira diversa. As respostas, como repetiam em alguns casos, foram transformadas em porcentagens para melhor visualização dos resultados. Os entrevistados apresentaram respostas que perpassam por valores pedagógicos, de infraestrutura e até de formação profissional.

Tabela 08: Melhorias que ocorreram na escola na percepção dos entrevistados

Ordem	Evento	Percentual (%)
1	Quadra para educação física	60
2	Aquisição de livros literários	50
3	Divulgação e melhoria dos resultados nas avaliações internas e externas	30
4	Rampa de acessibilidade	20
5	Dedicação dos funcionários	20
6	Aumento da participação e número de estudantes premiados nas Olimpíadas (L. Portuguesa e Matemática)	20
7	Realização e valorização das manifestações culturais e feira de ciências	20
8	Pintura	10
9	Melhoria da qualidade da merenda	10
10	Melhoria da segurança na escola	10
11	Aumento da aprovação de estudantes em seleções externas como CEFET e Institutos Federais	10
12	Melhoria da qualificação dos profissionais	10

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2019

Este movimento perpassa pelo reconhecimento dos pais nas ações que se desenvolveram até a concretização da construção do espaço físico para a educação física assim como outras melhorias que foram apontadas acima. Vale destacar que a escola foi finalista, em âmbito nacional, no ano de 2016, na Olimpíada de Língua Portuguesa, com uma estudante premiada com medalha de ouro na Categoria Poema. Além de repetidas premiações na Olimpíada de Matemática – OBMEP, seja com medalhas ou menções honrosas (OBMEP, 2018)²⁰.

A seguir, é destacada a importância dos projetos desenvolvidos pela escola sejam eles voltados para a leitura, práticas esportivas ou de dramatizações teatrais representados pelos estudantes.

2.5.4 A importância de projetos desenvolvidos pela escola

A escola no período de 2008 a 2019 procurou, conforme descrito no planejamento anual, se pautar pela inclusão de projetos escolares como norteadores para melhorar a escrita e leitura e que foram apresentados no capítulo 1. A

²⁰ Disponível em <<http://www.obmep.org.br/>>. Acesso em 19 Ago. 2018.

estruturação dessas práticas por aprendizagem em projetos configura uma das potencialidades dos movimentos educacionais e como dito na entrevista pela mãe J. O. que enfatiza:

“[...] vejo que o Projeto Mania de Ler possibilita a construção do conhecimento de forma prazerosa e mais significativa para minha filha e para os outros também. É uma forma melhor de expressar na leitura e nas apresentações que a escola faz”.

Ressalta-se que, conforme correspondência arquivada na escola, este projeto foi apresentado a uma cooperativa de crédito que atua no município. E mediante a isso surgiu uma parceria ano de 2014 renovada até 2018. A parceria consistia em apoio financeiro para aquisição de livros literários e premiação, sempre ao final do ano escolar, de produções literárias como poemas, desenhos e textos diversos. Para a mãe entrevistada 5 “os projetos são essenciais para uma maior interação do estudante com os desafios da sociedade, despertando o interesse pelos temas mais diversos”. Desta maneira a gestão ao se atentar para a elaboração de projetos se volta para questões pedagógicas e tende a ampliar os processos de aprendizagem, procurando assim ampliar os horizontes dos projetos, e encontrando maneiras de atuação multidisciplinar tanto na execução quanto em envolvimento dos estudantes.

Para tanto, é importante enfatizar que fazer a transposição do conhecimento do conteúdo específico para a sala de aula, conhecer os alunos é fundamental, posto que as suas aprendizagens dependem de experiências prévias, de sua relação com o saber e do contexto em que vivem. Zeichner (1992) destaca a importância de aprender as particularidades dos alunos e suas respectivas comunidades. Assim, os projetos que têm a participação dos estudantes se tornam essenciais para o envolvimento do estudante seja com as atividades pedagógicas curriculares ou com as situações vivenciadas fora do ambiente escolar.

Aqui cabe registrar que, no Planejamento Escolar, é reservada a primeira semana do mês de novembro de cada ano, para o Saúde da Escola. É um período que concentra atividades de palestras, demonstrações de estudantes, visitas escolares, gincanas solidárias e rodas de conversas com estudantes e profissionais das mais diversas áreas, cujos temas que vão desde a importância da alimentação saudável (culminância com a feira de alimentação), práticas de atividades físicas, envolvimento dos estudantes e suas curiosidades advindas dos experimentos da feira de ciências. Esta última é realizada no terceiro sábado do mês de novembro sendo

aberta a toda comunidade turmalinense com atividades práticas desenvolvidas pelos estudantes com a supervisão de professores, pais e voluntários.

Conforme evidências apontadas nas entrevistas realizadas com os professores, nota-se uma considerável convergência da prática da cultura escolar nas afirmações de que a escola oportuniza atividades diversas e diversificadas. No fragmento extraído da entrevista com o professor de Língua Portuguesa, evidencia-se esta situação:

A escola preza por atividades diversas e diversificadas que auxiliam o professor nas práticas de aprendizagem. Momentos ora lúdicos ora regulares são oportunizados pela unidade escolar visando práticas pedagógicas. Além disso, a escola reconhece a importância do corpo docente e discente no processo de ensino-aprendizagem, valorizando os espaços, ideias, comportamentos, as diferenças de cada uma dessas esferas. Contribui ainda, auxiliando pedagogicamente o professor com quaisquer materiais e ou necessidade que lhe couber.

Essa diversidade adotada pela escola na busca de uma melhor harmonização dos diferentes atores, assemelha-se ao dito em Pimenta (1995, p. 4):

[...] estamos entendendo que a educação é um processo de humanização; que ocorre na sociedade humana com a finalidade explícita de tornar os indivíduos participantes do processo civilizatório e responsáveis por levá-lo adiante. Enquanto prática social, é realizada por todas as instituições da sociedade. Enquanto processo sistemático e intencional ocorre em algumas, dentre as quais se destaca a escola.

Percebe-se, dessa maneira, alternativas de procurar tornar o processo de ensino-aprendizagem afinado com os desafios da sociedade. Destaca-se, principalmente, a busca por encontrar alternativas de transformar as aulas em momentos mais prazerosos e diversificados. Procuram-se, assim, estratégias pedagógicas e de microgestão para a condução de suas aulas, sejam elas dentro do espaço formal de sala de aula, ou em outros locais. É possível confrontar, neste momento, o alinhamento do Projeto Mania de Ler no fragmento da entrevista com um pai de 4 estudantes da escola, e exposto abaixo:

É de suma importância projetos desta natureza para o desenvolvimento educacional dos estudantes. Cito como exemplo, o caso de uma das minhas filhas que é supertímida, mas com a participação no projeto Mania de Ler, ela tem desenvolvido e despertado interesse em participar das apresentações.

Para o professor 3, da disciplina de História [...] são vários momentos, durante o ano letivo, que os alunos são incentivados na busca do conhecimento, socialização e aceitação do outro [...], que corrobora com os registros do Caderno da Supervisão, a escola desenvolve, anualmente, projetos voltados contra a prática do *bullying*. Não são ações esporádicas, mas é possível observar serem recorrentes nas rodas de conversas promovidas pela escola, dentro do seu planejamento anual, que envolvem a participação dos discentes, docentes e gestão. São momentos que são pensados considerando a faixa etária e também das datas estipuladas pela SEE/MG, como campanhas de prevenção a acidentes de trânsito, vacinação, valorização da vida entre outros.

Na seção seguinte, é apresentada a percepção dos responsáveis e professores sobre uma das questões âncora deste trabalho, que é o IDEB e seus desdobramentos na escola pesquisada.

2.5.5 Como os pais e professores consideram o IDEB da E. E. Lauro Machado

Nesta seção, destaca-se a percepção dos pais e professores da escola especialmente nos quesitos que envolvem os indicadores educacionais e especificamente o IDEB. Inicialmente, foi questionado aos pais o que é o IDEB. Uma das respostas dos pais foi:

O IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, que pra mim a sua função é medir a qualidade do aprendizado dos alunos e serve como um meio para estabelecimento de metas para buscar melhorias do ensino. Considero que, mesmo diante de inúmeras dificuldades, ocasionadas pela falta de investimentos dos nossos governantes nas escolas, o resultado da Lauro Machado é muito positivo. Os resultados são sempre apresentados à comunidade e analisados de forma participativa e isso é muito importante para acompanharmos de perto o desenvolvimento dos nossos filhos.

Essa fala retrata a vivência deste pai no cotidiano da escola e que tem um esclarecimento da importância do IDEB como um dos fatores de evidência de melhoria educacional. Ainda esclarece na sua fala a frequência da apresentação dos resultados e o quanto é significativo, na sua percepção, a apresentação destes índices e ainda estabelece uma relação com o acompanhamento do desenvolvimento educacional dos seus filhos matriculados. Já quando questionado se o IDEB da escola se é bom ou ruim, houve o seguinte resultado: para 20% é considerado “ótimo”, com ressalva

de que está acima da média e para 80% é considerado “bom”. Quando perguntado da importância em conhecer os dados escolares, informações foram diversificadas que são elencadas na tabela 8 a seguir:

Tabela 8: Percepção do IDEB na E. E. Lauro Machado pelos pais entrevistados

Ordem	Item	Percentual (%)
1	É motivo de orgulho para os pais e comunidade escolar	60
2	Maior envolvimento dos pais e estudantes nas datas das avaliações	40
3	Conhecer o nível de aprendizagem dos alunos	30
4	Melhorar e repensar o Projeto Político Pedagógico	20
5	Reflexo do trabalho desenvolvido pela escola	20

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2019

Nota-se que os resultados evidenciados na tabela 8 refletem uma diversidade de respostas, mas que analisam de maneira positiva a necessidade de conhecer os resultados das avaliações externas e as datas de aplicações. Observa-se claramente a importância da liderança relacional, pois, por meio de pautas diversas de reuniões, é possível averiguar a presença de temas relativo ao IDEB ou avaliações externas. Estes assuntos se apresentaram, conforme averiguado nos livros de Módulo II e de reuniões com pais, tanto em reunião do início do ano letivo quanto nas reuniões específicas para apresentação do calendário das avaliações externas ou da apresentação dos resultados das mesmas.

A utilização dos dados, sejam medidos pelos indicadores das avaliações internas ou externas, foram destaques na prática da gestão pedagógica. É uma maneira encontrada para discutir os resultados sem apontar culpados, mas dividir, com a comunidade escolar a necessidade de tomada de decisões. Sejam elas voltadas para uma melhoria no acompanhamento das atividades pelos pais, pela frequência escolar, pelas rodas de conversas após o encerramento dos bimestres. É atuando com planejamento prévio das ações, que a gestão desenvolve este envolvimento com o corpo docente, conforme apresentado a seguir:

Meus anos de trabalho na E. E. Lauro Machado me fizeram ter a clareza de que o foco em avaliações externas deve estar diretamente ligado ao planejamento das aulas, não só no Ensino Médio, mas em todas as etapas de aprendizagem do discente, tenho a consciência de que devo evoluir ainda mais no que diz respeito a este assunto (PROFESSOR DE L. PORTUGUESA, 2019).

Outras observações são percebidas quando afirmam que os resultados têm exigido aulas dinâmicas, planejadas para fins específicos, seguindo também as matrizes de referência das avaliações externas. Para os entrevistados é importante que os profissionais reconheçam a importância desses indicadores e quais as vantagens que eles trazem para a escola. Além disso, garantem o compromisso dos pais com os alunos, haja vista o reconhecimento do processo de ensino. Outrossim, reflete a realidade da escola aos pais e filhos para possíveis mudanças de atitudes.

Para auxiliar os processos educacionais, o uso de simulados se tornou prática na escola no período de 2009 até 2019. A sua aplicação ocorre no início do primeiro e do segundo semestre de cada ano letivo. A sua justificativa baseia-se em entender o nível de conhecimento dos alunos, nas disciplinas escolares, quando retorna para a escola.

Segundo relato dos professores, os simulados ajudam a preparar os estudantes não só para realizar provas, mas também para o enriquecimento do conhecimento. Além de ajudar a preparar os estudantes para a realização de provas e avaliações aprendem a administrar o tempo, desenvolve a habilidade de ler e interpretar enunciados e situações problemas encontrados em avaliações externas

Segundo observado professora 4, [...]a gestão da nossa escola tem trabalhado a GESTÃO PARTICIPATIVA em que todos compartilham das decisões tomadas em busca da melhoria do ensino/aprendizagem [...]. Isso tem permitido um aumento de pais que demonstram interesses nos resultados educacionais e compara com outras unidades escolares. Tornam-se assim críticos aos resultados alcançados e procuram entender quais são os elementos que tem facilitado o aumento dos índices.

Na próxima seção são apresentados os elementos da gestão escolar com enfoque nas questões pedagógica que são desenvolvidos na escola pesquisada.

2.5.6. A Gestão Escolar e as questões pedagógicas

Na presente seção, são apresentados os elementos de discussão da gestão escolar organizados e praticados pela E. E. Lauro Machado. Esses vão desde a situações que parecem óbvias, mas que respeitam e são importantes para aquela cultura escolar. Um dos exemplos é a composição das turmas no início do ano letivo, que se tornou prática recorrente da gestão, outro diz respeito a importância da

utilização de maneira eficiente dos momentos do Módulo II²¹. Outro enfoque é o papel e atuação da supervisora escolar no Estado de Minas Gerais, principalmente o acompanhamento sistemático realizado com o planejamento curricular na escola. É a alternativa encontrada pela gestão para suprir a falta de professores ocasionada por demora na liberação de substitutos pela SEE/MG ou por ausência esporádica dos mesmos.

É visível o destaque, conforme mencionado na entrevista com o professor M., citado a seguir, a relevância dos debates dentro das reuniões protocolares da escola.

Os debates acontecem através das reuniões escolares, conselho de classe e reuniões pedagógicas (Módulo II) Além disso, são debatidas questões desse nível em acompanhamento pedagógico. (M., PROFESSOR DE L. PORTUGUESA, 2019).

Esse acompanhamento, de acordo o Caderno da Supervisão, são as reuniões de monitoramento do planejamento escolar e também do desenvolvimento geral da turma. É o momento de discussão do processo ensino-aprendizagem e traçar estratégias da atuação do professor com as turmas. Sejam elas para melhoria de resultados educacionais e ou da didática adotada em sala de aula.

Outro ponto considerado é relativo à forma de composição dos estudantes de cada turma, fator que gerou discussões tanto dentro do universo escolar como fora do mesmo. Esta é uma preocupação muito debatida e que progressivamente é atendida através de diferentes medidas. Conforme destaca Barboza (2006), no Brasil não há na legislação federal orientações relacionadas à composição de turmas. Cabe assim aos sistemas, sejam eles públicos municipais ou estaduais, instituí-las, culminando em organização e orientação dos sistemas educacionais de forma muito geral. Conforme orientações da SEE/MG, a composição de turmas limitam-se ao número de alunos por turma e aos critérios de alocação de professores, estabelecendo prioridades para diferentes situações funcionais como tempo de magistério, formação acadêmica, entre outros.

Até 2008, a composição de turmas na E. E. Lauro Machado, não existia critérios definidos para a mesma. Após 2009, conforme Ata 35/2009, a composição de turmas ocorreria pelo critério de data de nascimento. Levaria em conta apenas o limite de

²¹ Em Minas Gerais, conforme Ofício Circular GS Nº 2663/16, as atividades extraclasse, de caráter coletivo, também chamadas de reuniões de *Módulo II*, são de cumprimento obrigatório pelos professores e devem ser programadas pela Direção Escolar, em conjunto com os Especialistas de Educação Básica, para o desenvolvimento de temas pedagógicos, administrativos ou institucionais de forma a atender às diretrizes do Projeto Político Pedagógico.

estudantes definido pela legislação da SEE/MG que são: 1º ao 5º ano, 25 estudantes e 6º ao 9º ano, 35. O que assegurava, como os elementos para possibilitar a diversificação dos alunos dentro da mesma turma e não mais ser considerada como a melhor, a mediana ou a ruim. Isso relativo a aprendizagem ou a disciplina escolar. Este critério de enturmação está em vigor até o ano de 2019. Conforme apontado na entrevista é um critério considerado favorável e de maior equidade, conforme mencionado pela Professora da disciplina de Ciências:

Por terem a mesma maturidade se torna mais fácil definir a forma apropriada de se inserir e aprofundar determinado conteúdo. Consegue-se assim uma porção maior de alunos no mesmo nível. Influencia na forma de conduzir o trabalho, sabendo que não há turma homogênea, a enturmação por idade facilita a aprendizagem.

Dentre as questões pedagógicas e suas possíveis reverberações nas práticas educacionais, observou-se a convergência de opiniões sobre a atuação da supervisão e seu caderno de registros. Este consistia no acompanhamento, individualizado, do docente e suas práticas e realizava-se quinzenalmente, com objetivo de acompanhar a execução do planejamento escolar. Todas as avaliações escolares, de cada final de bimestre, somente são aplicadas após a visualização da supervisora em sua composição em que procura observar o que está sendo avaliado e a proporção de atividades, de acordo com o planejamento. Após a aplicação, cada professor no próximo encontro, confrontará os descritores e suas respectivas habilidades, que foram avaliadas, aferindo o índice de acertos. Essa prática é orientada quanto a sua prática e também da necessidade de retomar habilidades não consolidadas.

Esse acompanhamento encontra-se previsto no Guia do Especialista da SEE/MG(p.13). Segundo tal documento:

O papel do especialista da educação básica, perpassa pela coordenação e articulação do processo ensino-aprendizagem, sendo corresponsável, com a Direção da escola, na liderança da gestão pedagógica que deve ser o eixo a nortear o planejamento, a implementação e o desenvolvimento das ações educacionais. [...] abrangendo as ações de planejamento, implementação, organização e avaliação do processo de ensinar e aprender, mediados pela necessidade de se garantir um clima interno favorável ao desenvolvimento destas ações e, ainda, a necessária e indispensável participação e envolvimento com os pais e comunidade. (GUIA DO ESPECIALISTA DA SEE/MG, ANO 2015).

Conforme fragmento extraído da entrevista com o Professor de Matemática fica evidente o trabalho desenvolvido pela supervisora escolar.

O acompanhamento é muito importante pois permite uma análise do que foi feito no bimestre e comparar os resultados com o anterior, podendo traçar novas metas, planejar o bimestre seguinte com base no que foi consolidado e nas habilidades que a turma precisa vencer.

O planejamento necessita acontecer de forma processual e sistemática e não pré-definido mecanicamente ou determinar diretrizes extremamente prescritas O planejamento das práticas educativas como define Menegola e Sant'Anna:

Planejar o processo educativo é planejar o indefinido, porque educação não é o processo, cujos resultados podem ser totalmente predefinidos, determinados ou pré-escolhidos, como se fossem produtos de correntes de uma ação puramente mecânica e impensável. Devemos, pois, planejar a ação educativa para o homem não impondo-lhe diretrizes que o alheiem, permitindo, com isso, que a educação ajude o homem a ser criador de sua história. (MENEGOLA E SANT'ANNA, 2001, p. 25).

Para que a escola tenha êxito em seus projetos, é fundamental contar com o envolvimento tanto da direção, dos professores, alunos pais, parceiros e também da supervisora escolar. O papel da supervisora escolar é de fundamental importância para a melhoria da qualidade da educação. Conforme Stones (1984), citado por Vieira (1993), refere que a “super-visão” é a qualificação necessária para se ser supervisor. Prossegue dizendo que a atividade do supervisor é bastante complexa uma vez que essa “super-visão” deve ser constituída por várias “capacidades” (pessoais) sequencialmente relacionadas:

- (i) Visão apurada - para ver o que acontece na sala;
- (ii) Introvisão - para compreender o significado do que lá aconteceu;
- (iii) Antevisão – para ver o que poderia estar a acontecer;
- (iv) Retro visão - para ver o que deveria ter acontecido e não aconteceu;
- (v) Segunda-visão – para saber como fazer acontecer o que deveria ter acontecido e não aconteceu.

É diante desta visão, ampla e dinâmica, que está alicerçado as respostas dos entrevistados que enxergam no papel da supervisora escolar um aporte para troca de informações ao mesmo tempo que se orientam. Já quanto à supervisão, é observado junto aos mesmos, que o acompanhamento sistemático com a supervisora, favorece e os conscientiza da necessidade de retomar conteúdos que não foram consolidados e apontados pela avaliação.

Outra das práticas de planejamento escolar existentes e citada pelos docentes diz respeito à atuação da bibliotecária com os planos de intervenção quando ocorre

uma eventual falta de um professor como elemento de gestão. Salienta-se que em Minas Gerais, de acordo com a Resolução SEE Nº 3.660, de 1º de dezembro de 2017, art. 28, quando ocorre a falta de um servidor, o procedimento para a sua substituição se torna moroso e ainda burocrata. É preciso informar a vaga e o motivo da substituição em um sistema informatizado da SEE/MG. Após esta informação pelo diretor no referido sistema, caso aceite a justificativa de substituição, o inspetor escolar, na SRE autoriza em primeira instância. Em seguida, ainda dentro da SRE, outro servidor da Diretoria de Recursos Humanos – DIVRH autoriza ou devolve a vaga para a escola para efeitos de correção ou negativa fundamentada. Caso a necessidade de substituto seja julgada procedente, a solicitação é encaminhada para a SEE/MG, que autorizará ou não a contratação de substituto. Após a autorização, o diretor deverá publicar edital, com prazo de 24 horas, para contratação do substituto. Esta autorização pode levar, até a contratação de um substituto, em média 3 dias uteis ou mais.

Diante desta situação na demora de liberação de contrato ou da falta de professor sem justificativa legal, uma opção encontrada pela direção foi um plano alternativo para a bibliotecária assumir as aulas. O plano da bibliotecária consiste em bloco de atividades, previamente preparada por professores, preferencialmente, de língua portuguesa ou matemática. Disciplina base para as avaliações externas e de maior facilidade de correção posterior pois tem um número maior de aulas. Neste caso ambas possuem 5 aulas semanais.

As habilidades trabalhadas nos referidos blocos incluem basicamente, questões semelhantes às de maior índice de erros nas provas bimestrais. Ela tem uma chave de correção das atividades, mas a obrigatoriedade de correção é do professor da disciplina. Cujas correções são realizadas na aula posterior àquela falta. Desta maneira, houve uma redução considerável do número de faltas dos professores da escola e por outro lado os pais têm este conhecimento que mesmo que falte professor o seu filho não é liberado mais cedo.

Para os professores entrevistados, é uma rotina que já se integrou ao trabalho da biblioteca e os alunos já não questionam mais a liberação antes do horário normal das aulas. Portanto, veem como positivo esta atitude da direção assumida com os professores desde o ano de 2008.

A partir dos dados pesquisados, nota-se que fatores como o Caderno da Supervisão, utilizado como um norte para lembrar aos envolvidos, das metas

pactuadas e como um organizador das tarefas desenvolvidas e a serem desenvolvidas, funcionando como um registro tanto de ações pedagógicas como de lastro de ações administrativas.

A utilização de planejamentos advindos da implementação do PDE Escola e da capacitação oferecida ao gestor apresenta-se de maneira entremeada na cultura escolar, sejam eles no início do ano do planejamento letivo, ou nos acompanhamentos da supervisora pedagógica quanto ao alinhamento da gestão com a situação do cotidiano. Esse fato fica evidenciado no aumento da participação dos pais nas reuniões escolares. Trata-se de um elemento que se torna evidente tanto nas respostas das pesquisas quanto dos dados das atas escolares.

Portanto, é diante de elementos, alinhados com a melhoria da gestão escolar e de seus resultados expressos nos índices educacionais é que se propõe um Plano de Ação Escolar - PAE. Este plano apresenta sugestões organizadas, dos elementos da gestão escolar, como uma alternativa para a SRE. Diamantina difundir em suas escolas jurisdicionadas e são apresentados no capítulo a seguir.

3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PROPOSTO PARA A S.R. E. DIAMANTINA

Como já destacado, a presente dissertação busca descrever e analisar as práticas gestoras e pedagógicas que culminaram no aumento do IDEB na E. E. Lauro Machado no período de 2008 a 2015. Para a coleta de dados, foi realizada uma abordagem qualitativa, utilizando para tal o levantamento documental e bibliográfico e entrevistas semiestruturadas com pais/responsáveis e professores as quais foram analisadas posteriormente. Por meio da pesquisa identificaram-se os fatores que influenciaram na melhoria dos resultados educacionais sejam eles de origem gestora ou pedagógica. No capítulo 1, descreveu as características da escola pesquisada com o intuito de entender como esses fatores influenciam ou não nos índices educacionais da escola. Assim como apresentou as práticas gestoras e pedagógicas da escola, sendo que mesma apresenta um IDEB expressivo, tanto para o município onde está localizada como também para a S.R.E. Diamantina.

O capítulo 2 trouxe os subsídios teóricos, principalmente ancorados em Lück (2009) e Polon (2008) e confrontando com as práticas gestoras e pedagógicas com os ensinamentos das mesmas. Foi abordado também com as entrevistas, o que tornou possível a confirmação dos elementos da gestão democrática, das lideranças relacionais, pedagógica e organizacional. Assim, percebemos que o resultado expressivo do IDEB não foi um fato isolado. Ao contrário, elementos de gestão e pedagógicos apontam como fundamentais para a melhoria dos resultados.

O Plano de Ação apresentado está dividido em duas partes, a saber: uma dedicada aos elementos de organização administrativa e a outra aos elementos de suporte da rotina pedagógica. As primeiras seções visam a organização da escola ainda no início do ano letivo focando no planejamento das atividades principais e parcerias a serem executadas no ano corrente. Destacam a necessidade da gestão se organizar administrativamente e pedagogicamente para os dias escolares que são previstos nos Calendários Escolares da SEE/MG e o calendário prévio das reuniões com pais. Nesse sentido, propomos um Plano de Ação Escolar (PAE) para S. R. E. Diamantina, à qual a escola estudada está vinculada. Esse PAE pode servir de consulta ou de uso, seja de parte dele ou como fonte de ideias para outras escolas jurisdicionadas. Então, nesse sentido visamos compartilhar as experiências e as práticas vivenciadas na E. E. Lauro Machado. Pretendemos que o PAE seja disponibilizado e testado durante um ano, para que possa ser analisado ao final desse

período através de momento de discussão durante a reunião de diretores que é promovida pela S. R. E. no mês de dezembro.

Sendo apreciado e aprovado pelos pares diretores, espera-se que o plano possa então ser disponibilizado para as escolas municipais das cidades integrantes da Superintendência e sequência nas escolas estaduais.

As seções posteriores focam o acompanhamento da supervisão escolar junto ao docente, projetos escolares e a adoção de simulados. A seguir, são apresentadas as atividades do PAE e seus desdobramentos.

3.1 Apresentação das Atividades do PAE

O plano de ação educacional proposto tem suas principais características resumidas no quadro 9, a seguir:

Quadro9: Proposta de ações do PAE

O quê?	Quem?	Quando?	Como?	Por quê?	Quanto?
Apresentar o Plano de Ação Educacional para a S.R.E	O pesquisador	Na segunda semana do mês de janeiro de 2021.	Através de contato telefônico e ou e-mail ao Diretor da S.R.E. Diamantina	Publicizar as práticas de gestão para outras escolas para adaptarem aos elementos possíveis das realidades.	Custo de uma ligação telefônica

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Para assegurar o trâmite e as possíveis dúvidas, o pesquisador ficará encarregado de efetuar o contato com o Diretor da S. R. E. Diamantina. O referido contato será estabelecido através de ligação telefônica e posterior e-mail com os detalhes das fases do PAE e seus desdobramentos.

1º Momento: Contato e apresentação do PAE ao diretor da S.R.E.

Organização – Essa fase se inicia com o contato, com o Diretor da S.R.E. Diamantina e posteriormente à Divisão Pedagógica – DIVEP, para apresentação do

PAE e seu alcance dentro das escolas da jurisdição. Como no início do ano, é realizado uma reunião com os diretores escolares para repasse de resoluções próprias da SEE/MG, inerentes a organização do quadro de pessoal nas escolas estaduais, a apresentação aos gestores ocorrerá neste período. A reunião prevê, além dos esclarecimentos dos principais pontos da resolução, informes gerais, sejam administrativos e ou pedagógicos. É nesse espaço que será apresentado aos gestores escolares os dados do PAE e as suas práticas. Demarcando assim as suas influências e resultados além dos aspectos positivos e passíveis de serem feitos. A seguir está esboçado o organograma de apresentação.

2º Momento: Apresentação do PAE aos diretores

Após a autorização da direção da S.R.E. Diamantina, definição da data e horário, será realizado o convite aos 109 diretores, para a apresentação do PAE durante a reunião. Será realizado a apresentação do plano utilizando Power Point com slides dos principais tópicos a serem abordados: (i) planejamento escolar no mês de janeiro; (ii) ações para melhoria da qualidade das reuniões com pais; (iii) o uso de simulados nas escolas; (iv) a importância do planejamento e da atuação da supervisora; (v) a adoção de projetos escolares Estima-se, inicialmente, um tempo de 35 minutos para a apresentação do material anteriormente citado e em seguida será aberto para questionamentos e esclarecimentos pertinentes. Será disponibilizado, uma cópia digital aos presentes, o e-mail e o contato do pesquisador para sanar eventuais dúvidas.

Parcerias – disponibilizar o PAE e estabelecer parcerias com a equipe da Divisão Pedagógica para conhecimento e melhor disseminação do plano. Essa é uma ação essencial para a publicização do plano e assegurar o maior envolvimento de um setor que atende, como suporte pedagógico e orientador, as escolas sobre a jurisdição da S. R. E. Essa assessoria ocorre através de visitas e reuniões pedagógicas, além das orientações decorrentes da implementação de novos projetos da S. R. E ou da SEE/MG.

3.2 Ações com Foco na Gestão Democrática e Organizacional Dentro da Gestão Democrática e Participativa

Falar de planejamento com enfoque organizacional em uma escola parece ser algo óbvio e rotineiro na cultura escolar. Mas vale destacar que o planejamento escolar, analisado por mim, constitui um dos elementos fundamentais para os resultados escolares e que a partir disso pretendo estabelecer e publicizar dados de como é feito e de sua importância para as rotinas escolares. Sendo assim, é preciso sistematizar ações de planejamento dentro do organograma das rotinas gestoras e pedagógicas que devem ser delineadas pelo gestor. Dentro da Dimensão da Gestão Democrática e Organizacional é fundamental que a gestão se organize e busque alocar as parcerias dentro da agenda comum da escola. Existem ações que não são previsíveis e que podem desencadear com ações da implementação de um projeto escolar, mas outras são facilmente detectáveis e de ação esperada. São estes movimentos que o gestor escolar precisa estar antenado para melhor maximizar o seu tempo e otimizar recursos sejam eles humano ou financeiro. Daí a importância do planejamento no início do ano letivo, principalmente se ele tem interesse de estabelecer parcerias externas com empresas e outros parceiros da sociedade civil organizada. Pois é neste momento que boa parte dos parceiros, extraescolar, está organizando as suas ações para o ano que se inicia.

A seguir, no quadro 10, encontra-se a organização do planejamento do ano letivo.

Quadro 10: Ações do Planejamento Escolar no mês de Janeiro

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Enturmação dos alunos.	Melhoria na distribuição em sala de aula	Na secretaria da escola.	Assistente técnico da secretaria.	Primeira semana de janeiro.	Através de fichas de matrícula.	Sem custo.

	evitando superlotação.					
Estabelecer parcerias com empresas e parceiros.	Visando a ampliação dos espaços escolares e dos momentos de aprendizagem.	Através de visitas e rede de relacionamentos profissionais.	Diretor	Primeira e segunda semana de janeiro.	Através de seleção dos parceiros e de pontos de interesse das escolas.	Sem custo.
Designação de profissionais para atuarem na escola.	Para assegurar o funcionamento da escola.	Na escola polo	Diretor e secretária escolar	De acordo com a resolução de quadro de pessoal.	Através de legislação própria de designação.	Sem custo.
Ajustes no quadro de horários dos professores.	Assegurando a melhor distribuição das aulas para melhoria das ações pedagógicas.	Na secretaria.	Diretor	Final do mês de janeiro.	Através do número de aulas e da compatibilidade de horários do professor.	Sem custo.
Preparação da reunião de acolhimento dos profissionais.	Melhoria no clima organizacional.	Na própria escola.	Diretor, vice e supervisora.	Última semana de janeiro	Através de pautas e dinâmicas próprias para o momento	Sem custo.
Reunião com parceiros	Estabelecer termos e aproximar as relações com outros ambientes educativos.	Nas sedes dos parceiros.	Diretor	Primeira semana de fevereiro.	Através de reuniões previamente e agendadas.	Sem custo.
Reunião com profissionais	Estabelecer normas e acordos com os profissionais para organização do ano letivo.	Na própria escola.	Diretor, vice e supervisora.	Primeira semana de fevereiro.	Através de pautas e dinâmicas próprias para o momento	Sem custo.
Realização da 1ª reunião de pedagógica com divulgação do calendário escolar, planejamento para o 1º bimestre, calendário de reuniões (Módulo II e com pais)	Melhoria do fluxo de informações na escola.	Na própria escola.	Diretor, vice e supervisora.	Primeira semana de fevereiro.	Através de pautas e dinâmicas próprias para o momento	Sem custo.

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Planejamento do acolhimento dos estudantes e dos pais na 1ª reunião.	Melhoria do ambiente escolar e fluxo de informações.	Na própria escola.	Diretor, vice, professores e supervisora.	Segunda semana de fevereiro.	Através de pautas e dinâmicas próprias para o momento	Sem custo.
Acolhimento dos estudantes e apresentação dos professores e visitas as salas, reunião com estudantes para apresentação e discussão do Contrato Didático	Melhoria do ambiente escolar.	Nas salas de aula e no pátio.	Diretor, vice, professores e supervisora.	Primeiros dias de aula.	Através de pautas e dinâmicas próprias para o momento	Sem custo.
Reunião de Pais	Apresentação da gestão e dos professores.	No pátio da escola.	Diretor, vice, professores e supervisora.	Na semana posterior ao início das aulas.	Pauta específica.	Sem custo.
Calendário de reuniões com pais.	Estabelecer calendário de reuniões.	Na escola	Diretor e pais.	Na 1ª reunião de pais.	Calendário.	Sem custo.
Calendário de encerramento de bimestres e apresentações de ações dos projetos escolares.	Melhoria da rotina de trabalho e da distribuição de tarefas.	Na própria escola.	Diretor, vice e supervisão.	Ao final de cada bimestre antecedendo a entrega de boletins.	Através de reuniões definidas em Módulo II.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

As propostas acima expostas para a S.R.E Diamantina, procuram delinear ações de organização e planejamento a ser executado, preferencialmente no mês de janeiro, pois é um momento que cada gestor precisa delinear o seu planejamento. Prevalendo o previsto no Decreto 44700, de 04/01/2008, recomendando que o servidor exercendo o cargo de diretor, pode afastar em férias em qualquer época do ano, mas não orienta o afastamento no período de planejamento das atividades do ano escolar. Baseando nessa premissa da importância do planejamento anual, que se propôs o quadro de organização da atividade, preferencialmente no mês de janeiro. A necessidade de um planejamento harmonioso, no início do ano, perpassa pelo uso

adequado dos três dias escolares que são reservados no calendário escolar para o planejamento dos componentes curriculares. É o momento da interação entre os professores, de mesmos anos escolares e mesmas disciplinas, de discutirem ações e estratégias que tem produzido melhores resultados. É o momento de maximização do tempo da supervisora pedagógica para que possa sistematizar encontros e espaços de debates entre os professores. Essa oportunidade também deve ser aproveitada para apresentação dos portfólios, anotações e ressalvas dos desenvolvimentos dos estudantes em suas respectivas turmas no ano anterior. É o espaço adequado para a apresentação e discussão dos boletins pedagógicos das avaliações externas, sejam elas do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública²² – SIMAVE ou do SAEB.

Quanto à enturmação, a Resolução SEE/MG N° 4.112/2019 - Organização Do Quadro de Pessoal Das Escolas Estaduais de MG, sintetiza no Anexo III que o quantitativo de alunos, nos anos iniciais do Ensino Fundamental é de 25 (vinte e cinco) alunos por turma; - nos anos finais do Ensino Fundamental 35 (trinta e cinco) alunos e no Ensino Médio 40 (quarenta). Deve-se também evitar situações de turmas com estudantes de distorção de idade/série proeminente e procurar aproximar de uma melhor distribuição quanto a sexo e idade. É uma atividade que deve ser executada pela Assistente Técnica da Secretaria Escolar por trabalhar diretamente com as matrículas e documentação dos estudantes.

Em relação ao quesito parcerias, é necessário que o gestor estabelece contatos com empresas que sejam para visitas técnicas ou atividades de campo. Ou para troca de informações de experimentos/pesquisas que estejam desenvolvendo e que possam contribuir para ampliar espaços escolares e enriquecimento da vivência do estudante. Funciona também como uma forma de trabalhar a organização dos alunos na produção escrita e na ampliação de conhecimentos interagindo assim teoria e prática.

No quesito designação, é o momento que ocorre no início do ano nas escolas de Minas Gerais, para reposição do quadro de servidores. Seja por motivo de afastamentos legais como Licenças de Tratamento de Saúde, férias ou cargos vagos por não existir concurso vigente ou aguardando autorização para nomeações.

²² O Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), é uma política pública da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) que tem o propósito de fomentar mudanças em busca da melhoria da qualidade e equidade da educação.

Assegurar um quadro de horários de professores que priorizem uma distribuição, com equidade, dos componentes curriculares, mesclando aulas para que torne o dia letivo do estudante harmonioso. Evitar aulas, seguidas, que exijam do estudante um grande esforço de concentração como duas aulas de Matemática e outras duas de Língua Portuguesa no mesmo dia. Ou então duas aulas de Educação Física no mesmo dia em determinada turma.

A reunião, do início do ano, com os servidores deve servir de marco referencial da gestão relacional. Primando por um planejamento participativo e que agregue elementos como a definição do horário de funcionamento da escola, horário de trabalho dos servidores, incluindo o horário do gestor, o calendário letivo e das reuniões com pais. Estabelecimento do dia apropriado para cumprimento das reuniões de Módulo II e das atividades extraclasse que compõem a carga horária do professor.

É necessário que o gestor, juntamente com a sua equipe, promova um acolhimento aos estudantes, principalmente aqueles dos anos iniciais e novatos na escola. Com atividades de apresentação dos docentes e demais servidores, do horário de funcionamento, do calendário escolar e das dependências que compõem a infraestrutura escolar. Posteriormente, as visitas às salas de aulas representam o momento propício para estreitar esse elemento da gestão relacional. Ouvir os alunos, tirar dúvidas, prestar esclarecimentos e estabelecer com as turmas um conjunto de regras e combinados. Essa prática pode contribuir para tornar os estudantes mais participativos e demonstrar a importância de que se sintam mais pertencentes à escola e inseridos em sua cultura escolar.

É preciso que o gestor entenda a importância das reuniões de pais durante o ano letivo. Preparar uma boa reunião exige um envolvimento de dinâmicas, a serem discutidas com a equipe, que propiciem o diálogo com os pais. Devem ser externados laços de envolvimento dos pais não apenas com atividades secundárias, mas que se sintam engajados e partícipes das tomadas das decisões. Por isso é preciso estabelecer, na primeira reunião, um calendário prevendo os melhores dias e horários que possam assegurar um quantitativo de pais expressivo. Quanto às próximas reuniões, pautando por informar, com antecedência através de bilhetes ou outros meios, o dia, horário, elementos para discussão e a prévia de duração.

Deixando claro que são práticas adotadas na E. E. Lauro Machado e que retornarem na melhoria de resultados e podem também influenciar nos resultados em outras instituições.

É preciso **ir buscando** elementos que favoreçam e propiciem a melhoria da qualidade das discussões favorecendo as tomadas de decisões coletivas. É assim entendida a prioridade que deve ser organizada esses dias com o envolvimento do diretor, vice-diretor, supervisão e professores. A discussão dos resultados e da frequência dos estudantes nas avaliações externas deve ser o pano de fundo das ações seguintes a serem desencadeadas pela gestão. **Procurando** agir de maneira a garantir elementos que sustentem um planejamento coeso, com o exigido pela legislação, mas que consigam agregar mais sentido para o estudante. É uma ação orquestrada que favoreçam a sinergia entre os diversos atores do processo ensino-aprendizagem. Assim, não podendo ser visto como uma ação isolada do professor e do planejamento exigido pela SEE/MG.

Na seção seguinte, são apresentados argumentos para a melhoria das reuniões de pais.

3.3. Organização das Reuniões de Pais Dentro da Gestão Democrática

Para Neubauer e Silveira (2008, p. 103), “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”, e nesse sentido favorecer e aumentar o nível de participação dos pais nas reuniões. Que não seja relegada a atividades de segundo plano, mas que efetue mudanças significativas no ambiente escolar. É uma ação que apresentou bons resultados se descrevem no quadro 101 a seguir.

Quadro 11: Definição de ações para melhoria da qualidade das reuniões de pais

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Enquete junto aos pais.	Definir de maneira conjunta o dia e horário de reuniões.	Na primeira reunião de pais.	Diretor.	Durante a primeira reunião de pais.	Através de votação aberta dos pais.	Sem custo.
Reunião de pais bimestrais	Para entrega de resultados (boletins)	Na sala de aula em duplas de professores.	Diretor, vice-diretor, supervisão e professores.	Após o encerramento do bimestre.	Através de reunião específica.	Sem custo.
Reunião com alunos de baixo rendimento e indisciplina escolar.	Evitar que o aluno acumule notas baixas e ocorrências escolares.	Na própria escola.	Diretor, vice-diretor e supervisão.	Após levantamento dos resultados e de ocorrências disciplinares.	Através de reunião específica.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

O uso da enquete ou de um questionário simples sem identificação de quem está respondendo é um elemento que foi utilizado e apresentou um retorno expressivo. É possível reproduzi-lo e disponibilizá-lo na primeira reunião com os pais deixando uma caixinha, em ponto acessível, para que seja depositado o formulário. Informando aos pais, posteriormente, baseado no resultado, o calendário de reuniões previstas para o ano letivo.

É fundamental o envolvimento do diretor com a monitoria dos resultados das avaliações internas também. Uma estratégia que surtiu efeito na E. E. Lauro Machado foi o uso recorrente de reuniões, com estudantes com baixo rendimento, após o encerramento do bimestre e antecedendo a entrega de boletins aos pais. É necessário estabelecer, na rotina do diretor, momentos para conversa com os estudantes nessa situação, em grupos de no máximo pessoas. Na conversa, devem ser encontrados elementos que possam ser relacionados com a queda nas notas escolares. Ao orientar os estudantes, é importante que se leve em consideração a sua rotina fora da escola, estabelecendo quadros de estudos ou sugerindo, com o auxílio da supervisora, fontes de pesquisas ou outras maneiras de estudar. É preciso estabelecer uma rotina de anotações que possa subsidiá-lo em conversas com os pais desses estudantes e realizando alertas e orientações de como melhorar os resultados das avaliações.

Por isso, evidenciando a importância de o pai/responsável participar ativamente da vida escolar de seu filho. Paro ressalta que:

[...] uma gestão de escolas estruturada em bases democráticas, fundada na participação da comunidade, terá maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas dos pais de alunos, para atividades culturais que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que lhe propiciem, ao mesmo tempo, a apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica. (PARO, 2006, p. 155)

Daí a urgência em aprofundar e dinamizar este envolvimento dos pais. É fácil fazer uma confraternização para pais ou convocá-los para uma reunião para tratar da disciplina escolar de seu filho. O que é preciso, são atitudes favorecendo a participação dos pais, ouvindo suas sugestões e não só para validar ações que já foram tomadas de maneira unilateral pela escola. Na próxima seção, abordado uso de simulados dentro da gestão pedagógica.

3.4 Uso de Simulados Dentro da Gestão Pedagógica

O uso de simulados foi um dos elementos, que na visão dos professores e pais da escola pesquisada, contribuíram para melhoria das avaliações escolares tanto internas quanto externas. Um ponto a ser destacado é preocupação do professor, em disponibilizar questões, que sejam contextualizadas e que atenda aos requisitos acordados nas reuniões de Módulo II e no acompanhamento pedagógico com a supervisora. Portanto, o quadro 12 a seguir, é uma sugestão baseada nas dinâmicas desenvolvidas pela escola pesquisada e que compõem o presente plano.

Quadro 12: Sistematização do uso de simulados dentro da gestão pedagógica

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Número de questões no simulado.	Padronização do número de questões e evitar a valorização demasiada de um componente curricular.	Na reunião de professor e supervisora	Supervisão e professores	Na primeira reunião com professor es.	Estabelecer o número de questões sendo o número de aulas semanais acrescido de 2 questões.	Sem custo
Simulado multidisciplinar	Como fonte de aferição dos conhecimentos consolidados e a serem mais intensificados	Nas turmas escolares.	Supervisão e professores	Na segunda semana após o início das aulas no	Através de simulado multidisciplinar	Sem custo

	pela gestão pedagógica.			1º e 2º semestre		
Tabulação dos resultados do simulado.	Para aferir os resultados da aplicação.	Sala de professor es.	Direção, Vice, supervisora e professores	No dia seguinte a aplicação.	Estabelecer faixas de acertos com os níveis Baixo < 60%, Intermediário de 60,1% a 79,9% e Recomendável > 80%	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Uma das ênfases dadas pela escola sobre os processos avaliativos de larga escala tem sido na necessidade de revisar e analisar o desempenho geral de seus estudantes, buscando melhorar o seu rendimento. Para isso, é presumido-a promoção de uma gestão que busca alternativas não para treinar seus alunos a fazerem provas, mas diversificar o tipo de avaliação. E é também uma maneira encontrada para o professor repensar as suas avaliações e procurar contextualizar melhor as avaliações.

A próxima seção retrata a sistematização adotada para maximizar o tempo da supervisora na sua organização do acompanhamento da execução da rotina dos planejamentos dos professores.

3.5 Acompanhamento Sistematizado da Rotina Escolar Através da Supervisão Escolar Dentro da Gestão Pedagógica

De acordo com a Lei 15293/2004 no Art 33, “ a carga horária do Especialista de Educação Básica é de 24 horas semanais”. Essa determinação leva a uma jornada diária de 4h e 48 minutos que devem ser aproveitados de maneira eficiente para que possa atender à demanda da escola principalmente na organização pedagógica. Uma das alternativas para melhor atender às necessidades pedagógicas e efetuar um atendimento eficiente estão descritas no quadro13 a seguir.

Quadro 13: Sistematização do Trabalho da Supervisora Escolar

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quant o?
Visitas às salas de aulas.	Acompanhar o desenvolvimento das aulas.	Na própria escola	Supervisora.	Rotina no máximo a cada dois dias.	Durante os momentos de aulas.	Sem custo.
Assistir uma aula de cada componente curricular.	Aferir a didática utilizada pelo professor e efetuar sugestões.	Na sala de aula.	Supervisora.	Mensal.	Assistir uma aula de cada professor.	Sem custo.
Acompanhar o desenvolvimento do planejamento do professor.	Assegurar a fidedignidade da execução do planejamento de cada disciplina.	Na sala da direção.	Supervisora.	Mensal.	Acompanhar com o professor a execução e a didática utilizada nas aulas. Sugerindo materiais e alternativas para melhorar o processo ensino-aprendizagem	Sem custo.
Aferir as avaliações bimestrais.	Assegurar que as avaliações contemplem os eixos e habilidades previstos e executados pelo professor em sala de aula.	Na avaliação encaminhada com antecedência para o serviço de supervisão escolar.	Supervisora	Na semana que antecede as avaliações bimestrais.	Confrontando as avaliações com o acompanhamento realizado com o professor dentro do seu planejamento.	Sem custo.
Promover rodas de conversas.	Propiciar e estimular momentos de falas e relatos dos estudantes de situações cotidianas e preventiva.	Nos espaços escolares.	Supervisora	Bimestral.	Estimular relatos como atitude preventiva de bullying, violência doméstica, sexualidade, etc.	Sem custo.

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quant o?
Acompanhar o desenvolvimento e as dificuldades de aprendizagem dos alunos.	Evitar a evasão escolar, repetência e desestímulo do estudante.	Na escola.	Supervisora	Mensal.	Acompanhar os resultados e nos relatos dos professores durante o acompanhamento dos professores.	Sem custo.
Assessorar a execução dos projetos escolares.	Melhorar a fluidez entre os projetos escolares e a rotina de aulas.	Durante a execução dos projetos.	Supervisora.	Durante a execução dos projetos.	Aprimorar os momentos dos projetos dentro do viés pedagógico.	Sem custo.
Participar das reuniões de Módulo II.	Sistematizar as reuniões de Módulo II para otimizar as discussões.	Nas reuniões de Módulo II	Supervisora e Direção.	Quinzenalmente.	Assegurar o envolvimento pedagógico e a execução das ações previstas no planejamento da escola.	Sem custo.
Auxiliar na implementação de projetos estipulados pela SEE/MG.	Atuar como elemento de coesão na implementação dos projetos sugeridos pela SEE/MG.	Nas reuniões e momentos de planejamento.	Supervisora, direção e professores.	Permanente.	Criar rotinas que favoreçam os debates e discussões voltadas para a implementação dos projetos sugeridos.	Sem custo.
Participar de reuniões e assembleias de pais.	Atuar enquanto suporte pedagógico ao diretor nas reuniões e assembleias convocadas.	Nas reuniões, previstas no calendário escolar e nas assembleias escolares.	Supervisora.	Sempre que necessário.	Atuar pedagogicamente e como fluidez das informações pedagógicas nas apresentações de boletins pedagógicos e outros.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

É imprescindível a atuação da supervisora no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e como fonte de observação da rotina de aulas. Na execução do acompanhamento da execução do planejamento curricular dos professores e de assegurar avaliações condizentes com o que foi executado pelo professor nas aulas. É assim o elemento de garantia de um procedimento pedagógico primoroso, pautando na diversidade de elementos que vão desde a recepção dos alunos em sala de aula à

didática e recursos utilizados pelo professor. Por isso, é importante que o supervisor atuando dentro do seu papel e evitando assim desvio de suas atribuições enquanto gestora pedagógica.

Na próxima seção, discorrendo sobre sugestões de adoção de Projetos Escolares, que são voltados para a necessidade de cada instituição escolar.

3.6 Projetos Escolares Dentro da Gestão Pedagógica

A proposição de um projeto escolar não deve ser vista apenas como uma alternativa de um momento com os estudantes fora da sala de aula, sendo entendida e percebida como uma alternativa de explorar, outros ambientes e formas de trabalhar habilidades que não são possíveis de explorar dentro de uma sala de aula. É o momento de aprimorar as relações sociais com outras disciplinas e também com estudantes da mesma escola ou convidados. Devendo ter a percepção do momento como pedagógico multidisciplinar, prevendo o encaixe de situações cotidianas ou como alerta a mudanças comportamentais. Sejam eles dedicados à leitura, à matemática, ao universo das ciências, do meio ambiente, dos valores comportamentais, entre tantos. Devido à pluralidade de temas, é importante o recorte e a decisão democrática que leve em consideração não só o corpo docente, mas as opiniões dos estudantes, pais e parceiros.

Assim, esta última seção é dedicada a experiência de êxito, por 5 anos consecutivos da adoção da escola ao Projeto Mania de Ler. Portanto o exemplo a seguir, é o recorte das principais ações que desencadearam um aumento dos leitores, melhorando nas expressões corporais nas dramatizações e ampliando espaços como locais de execução pedagógica.

Por isso, o último quadro mostramos aos principais elementos que foram demandados como essenciais na implementação de um projeto de leitura.

Quadro 14: Elementos a serem considerados na implementação de um projeto escolar dentro da gestão pedagógica

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Definição do projeto a ser desenvolvido pela escola.	Necessidade de aproximar o projeto das demandas elencadas no início do ano.	Na primeira reunião com o corpo docente no	Direção, vice, supervisã o e professor es. Se	Na primeira reunião com o corpo docente	Através de explanação e votação do melhor tema a ser abordado durante o ano.	Sem custo.

		início do ano letivo.	possível represent ante de pais e alunos.	no início do ano letivo.		
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Estabelece r a participaçã o das turmas e professores .	Fluidez de informações e estabelecer um responsável por turma.	Na primeira reunião com o corpo docente no início do ano letivo.	Professores e turmas.	Na primeira reunião com o corpo docente no início do ano letivo.	Atribuição de turmas com respectivo professor responsável.	Sem custo.
Abertura do projeto escolar.	Apresentação para a comunidade escolar do projeto que será desenvolvido pela escola.	Na própria escola.	Gestão, copo docente e alunos.	No mês de março.	Utilizando apresentações teatrais, recitais e apresentações musicais.	Sem custo.
Toque de leitura.	Mobilizar o corpo docente e discente na prática de leitura,	Inicialment e na própria escola e com abertura para outros espaços.	Gestão, corpo docente e alunos.	Na segunda terça-feira de cada mês.	Meia hora dedicada a leitura pelo corpo docente e discente no pátio da escola. Posteriormente adotar praças próximas da escola.	Sem custo.
Apresentaç ões teatrais e musicais.	Melhorar e explorar outras habilidades dos estudantes.	Na própria escola.	Alunos.	Na semana seguinte ao encerram ento do bimestre escolar.	Através de apresentações teatrais e musicais pelos estudantes voltados para o tema do projeto.	Sem custo.
Gincana de leitura	Estimular a leitura de livros literários.	Na biblioteca da escola e em casa.	Estudante s e bibliotecár ia.	Ao final de cada bimestre.	Premiação simbólica com certificados aos estudantes que destacaram na quantidade de livros lidos no bimestre.	Sem custo.
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Concurso de redação e desenho.	Estimular a escrita e a habilidade de expressar através de desenhos.	Na semana em que se comemora o dia dos estudantes.	Gestão, docentes e estudante .	Com culminânc ia no dia dos estudante .	Através de concurso de redação e desenho promovidos pela escola.	Assegur ar uma premiaç ão com parceiros ou através de doação de

						brindes dos angaria dos pela escola.
Culminância das ações do projeto	Fechar e avaliar a execução do projeto durante o ano.	Na própria escola	Corpo docente, gestão e represent ante de pais e estudante	No início do mês de dezembro	No dia seguinte após a última apresentação do projeto estabelecer mecanismos que permitam aos envolvidos avaliar os pontos positivo e que precisam sem melhorados para o ano seguinte.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

É imprescindível que o projeto, atendendo aos pressupostos do seu planejamento inicial, mas que possam ser avaliados pelos seus pares e procurar ir registrando os pontos a serem potencializados no ano seguinte. Como podem ocorrer mudança de profissionais para o ano seguinte, é necessário que se efetue o registro pormenorizado do desenvolvimento do projeto. Importante também que sejam descritos os pontos positivos e os que precisam ser melhorados. Recomendamos ainda a divulgação dos resultados e das ações em meios de comunicação, de preferência em páginas da escola (se possuir) nas redes sociais.

São propostas que foram construídas com base na pesquisa realizada e que podem ser implementadas em outras escolas, visando o aprimoramento das práticas de gestão educacional adotadas.

Considerações Finais

A gestão escolar tem se posicionado em um limiar que evidenciam elementos pertencentes à gestão gerencial, societal ou híbrida, dependendo da rede escolar à qual ela está inserida institucionalmente ou geograficamente. Mas, em qualquer uma delas deve ser o foco, de cada gestão, a melhoria e o acesso a uma educação que pautada pela educabilidade de seus estudantes e principalmente com equidade.

Quanto mais distante geograficamente dos grandes centros urbanos ou polos de desenvolvimento, mais se tornam perceptíveis as dificuldades enfrentadas por estudantes, professores e gestores. Por isso, atuar dentro de uma escola e vivenciar a evolução de seus resultados educacionais, faz do gestor, no papel de pesquisador, uma releitura com o confronto de teóricos e a sistematização de elementos que foram utilizados durante doze anos de gestão. Foram fatores utilizados, alguns de maneira empírica, por instinto ou necessidade do momento e outros através de uma ferramenta de organização oferecido no ano de 2008 pelo MEC através do PDDE. Ao finalizar o presente trabalho, afere-se a importância, estendida a uma rotina escolar, das anotações e organização das ferramentas utilizadas dentro do cotidiano escolar.

A importância da gestão democrática é entendida como o foco de uma escola que pautada pela melhoria de indicadores educacionais, mas que não vislumbre apenas aos números, mas a evolução da comunidade escolar. É notório salientar que pessoas sozinhas não mudam uma realidade, sendo preciso ter o envolvimento da comunidade, pautado na participação e na dedicação do trabalho em equipe.

Por isso, o primeiro capítulo foi dedicado às avaliações externas e sua implementação no Brasil, bem como à organização educacional do Estado de Minas Gerais e à S.R.E. Diamantina. Em seguida, foi delineada a E. E. Lauro Machado e sua organização, destacando-se ainda os elementos utilizados na gestão após a capacitação de uma semana oferecida por técnicos do MEC. No capítulo seguinte, o olhar voltou-se para os referenciais bibliográficos que nortearam todo o processo de pesquisa, com ênfase em Thelma Polon ao tratar dos perfis de liderança, e Heloisa Lück, com as Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências.

No procedimento de coleta de dados através dos instrumentos de pesquisas com pais e professores, foi possível revelar a relação das práticas desenvolvidas pela equipe gestora com os resultados nas avaliações externas. Os elementos elencados foram apreciados, organizados e confrontados com referenciais bibliográficos. Em

seguida, foram organizados na proposição de um Plano de Ação Educacional que será disponibilizado para a S.R.E. Diamantina que será disponibilizado para os 109 diretores estaduais e posteriormente avaliados que poderá ser disponibilizado para as escolas municipais das 25 cidades que compõem as cidades jurisdicionadas da Superintendência.

Diante dos diversos momentos de busca de elementos pedagógicos e gestores que contribuíram para a elevação do IDEB da escola, foi possível encontrar uma relação que permeia o pedagógico e o administrativo entrelaçados. Uma organização que inicia antes do início das aulas, perpassa também pelo estreitamento de relações com parceiros ainda no início do ano. Ela abrange a gestão relacional com atitudes que integram os estudantes desde que chegam à escola aos momentos de monitoria da aprendizagem dos alunos nas reuniões pós bimestres. Incluiu ainda o envolvimento dos estudantes na participação dos projetos escolares.

É perceptível também a organização e a significativa participação dos pais nas reuniões, elementos esses demonstrados por evidências de ações de abertura e pautas dinâmicas que possibilitam o envolvimento dos pais. Ficou evidenciada a definição, por parte dos pais, dos melhores dias e horários dos encontros.

Outro destaque foi o papel de atuação da supervisora, seja com os professores ou no envolvimento, junto com a direção, do planejamento letivo. Cabe lembrar que são atitudes que possibilitam uma organização pedagógica e que envolve a dinâmica do planejamento do professor e também da implementação de projetos. A rotina é estabelecida e focada na melhoria de resultados seja nas avaliações internas ou externas. Permeia a publicidade dos resultados das avaliações externas e implementa elementos visando a sua melhoria, seja com o uso de simulados, monitoria de resultados nas avaliações internas, monitoria do planejamento e sua execução pelos docentes.

Com isso, este trabalho pretende ser mais uma fonte de pesquisa para escolas que se encontram na situação que a pesquisada se passou, saindo de uma situação de baixos resultados e passando a ser destaque no município e na S.R.E. Diamantina. Ficou clara a importância dos esforços direcionados para pautar seus resultados em um trabalho de equipe e colaborativo que buscou a melhoria dos indicadores educacionais dentro de um viés de tomadas de decisões democráticas.

Entende-se que sua replicação em outras unidades escolares imprime um desafio ao gestor em focar na busca permanente da melhoria dos resultados. Entender

e adaptar esse plano a sua realidade, exige envolvimento de planejamento e estabelecimento de metas factíveis de serem alcançadas. Acima de tudo, o envolvimento do gestor e da supervisão pedagógica o que por sua vez pode desencadear o envolvimento dos professores. Esses estão lidando cotidianamente com os estudantes e seus desafios. Vale ressaltar que não são poucos e espera se ações rápidas principalmente pela urgência que se é melhorar os indicadores educacionais e principalmente pela melhoria do processo ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES, José Francisco; XAVIER, Flávia Pereira. **Índice socioeconômico das escolas de educação básica brasileiras**. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 22, n. 84, p. 671-704, Acesso em: 02 Set. 2018.

ANASTASIOU, L. das G. C.; ALVES, L. P.(orgs.). **Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em sala de aula**. 6. Ed. – Joinville, SC: UNIVILLE, 2006.

ANPAE. Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0521.pdf>>. Acesso em: 27 Agosto 2018.

AQUINO, J. G. **Diálogo com educadores: o cotidiano escolar interrogado**. São Paulo: Moderna, 2002.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO. **Por que a União deve complementar o CAQi no PNE?** Disponível em: . <http://www.redefinanciamento.ufpr.br/nota1_13.pdf > . Acesso em: 22 Jun.2019.

BANCO MUNDIAL. **Estratégia de Parceria com o Brasil 2008 - 2011. Relatório nº 42677** – BR. Brasília, DF: Banco Mundial. Departamento do Brasil. Região da América Latina e Caribe; Corporação Financeira Internacional, Departamento da América Latina e Caribe, 2008.

BONAMINO, A; SOUSA, S. Z. **Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012.

BARBOZA, Eleuza Maria Rodrigues. **“A composição das turmas e o desempenho escolar na rede pública de ensino de Minas Gerais”**. In: Coleção Digital PUC-RIO. Rio de Janeiro, n.9696, Set. 2006. Disponível em: . Acesso em: 16 Out. 2019,

BRASIL. **PORTARIA Nº 1.100, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2018** Estabelece as diretrizes para a realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb no ano de 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/65791-ministro-da-educacao-anuncia-mudancas-no-sistema-de-avaliacao-a-partir-de-2019>>. Acesso em: 22 Jun 2019.

BRASIL. Lei n.13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BRASIL. Constituição Federal (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1998.Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 23 abr. 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados do IDEB, 2017.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/ideb>>. Acesso em: 30 jul. 2018

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases para a Educação Nacional.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, 21 dez. 1996. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. **Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. IDEB.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. **Dispõe sobre as organização da aplicação de provas do SAEB.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/17210-avaliacao-comeca-nesta-segunda-nas-escolas-de-todo-o-pais>>. Acesso em: 01 de Ago. de 2019.

BRASIL. **PORTARIA Nº 867, DE 4 DE JULHO DE 2012. Institui o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa e as ações do Pacto e define suas diretrizes gerais.** Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_23490618_PORTARIA_N_867_DE_4_DE_JULHO_DE_2012.aspx>. Acesso em: 12 Jul de 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA): documento básico.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/2013/livreto_ANA_online.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2018.

BRAVO, Ismael e ESCODRO, Jane Shirley. **O gestor educacional em face das mudanças e/ou inovações.** Revista Educação e Cidadania, São Paulo: v1, n.1, p.11-21, jan./ jul. 2001.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. **O Prêmio Escola nota 10: meritocracia e cooperação para a melhoria do desempenho escolar.** Rio de Janeiro: abril-junho, 2015, pp. 517-540

CATTONAR, Branka. **Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função de diretor de escola.** Educação em Revista, n. 44, p. 185-208, 2006.

COSTA, Elaine. **Gestão Pública Escolar e avaliação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica: da reflexão à transformação da prática pedagógica.** 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Planalto Catarinense, Lages, 2012. Acesso em: 16 de fev. 2019

Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007. Disponível em:
<<http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/documentos-importantes>>. Acesso em: 15 Set. 2018.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista, n. 24, 2004, p. 213-225. Disponível em:
<http://ppgp.caedufjf.net/file.php/95/metodologia/met_004.pdf> Acesso. 27 Dez. 2018

Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., em:
[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_intGT8 .pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_intGT8.pdf) . Acesso em: 24 nov. 2018.

ESCOLA ESTADUAL LAURO MACHADO. **Livros de registros de Atas e Reuniões**. Ano: 2016
_____. **Livros de registros de Atas e Reuniões do PGDI-** Ano: 2018

FALCÃO, José Leão M. **A qualidade na Escola**. Texto apresentado no XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, promovido pela Associação Nacional de política e Administração da Educação (ANPAE) e realizado de 24 a 28 de novembro 1997, 147 em Porto Alegre, RS disponível em:
<http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v05n16/v05n16a_04.pdf>. Acesso em 22 nov. 2014.

Fotografia. 500 x 375 pixels. Disponível em:
<<https://olhandodajaneladotrem.blogspot.com/2017/01/diamantina-minas-gerais-com-muitas.html>> Acesso em: 22 jul. 2018.

FRANCO e BONAMINO – **A Pesquisa sobre Características de Escolas Eficazes no Brasil : Breve Revisão dos Principais Achados e Alguns Problemas em Aberto** – disponível página OLPED – Observatório Latino-americano de Políticas Educacionais / UERJ – www.lppuerj.net/olped/documentos/2081.pdf

FUNDAÇÃO LEMANN. **QEdu: censo escolar**. Disponível em:
<<https://academia.qedu.org.br/censo-escolar/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. In: Conferência Nacional De Educação Para Todos, 1994, Brasília. Anais... MEC, 1994.

GATTI, B. A. Refletindo com o XII ENDIPE: Partilhas e embates, consensos e dissensos – uma construção criativa. In: **Anais: XII Endipe**, Curitiba, vol 5, 2005

GOMES, C. A. **A Escola de Qualidade para Todos: Abrindo as Camadas da Cebola**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 281-306, jul./set. 2005. Acesso em 13 Out. 2018.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** / Regina Vinhaes Gracindo. – Brasília : Universidade de Brasília, 2007. Disponível em:
. Acesso em: 15 Out. 2019

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

HADDAD, W. **Education policy-planning process: an applied framework**. Paris: The Office of the Director, Internationnal Institute for Educational planing, 7-9 rue Eugène-Delacroix, 75116 Paris, France. The International Institute for Educational Planning

IBGE – **Dados populacionais**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/turmalina/panorama>>. Acesso em 07 Mar. 2019

IBGE – **IDHM**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/turmalina/panorama>>. Acesso em 07 Mar. 2019

IDHM – **Evolução do IDHM de Turmalina**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/turmalina_mg>. Acesso em 22 Jun. 2019.

INEP, **Resultados do IDEB**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em: 15 Set. 2018

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2010) **Os efeitos econômicos do gasto social no Brasil**. In Perspectivas da Política Social. Brasília: Ipea (Capítulo 3). Disponível em: <<https://medium.com/politicas-publicas/pol%C3%ADtica-fiscal-para-o-desenvolvimento-inclusivo-efaa05f007c3>>. Acesso em 07 Mar. 2018.

KARINO, Camila Akemi, Casemiro CAMPOS e Alexandre VENTURA. **Os questionários do Saeb: o que eles realmente medem?** Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 25, n. 59, p. 270-297, set./dez. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007

López. J. S. I. (2002). **Educação na família e na escola**. Coleção O que é, como se faz? (M.C. Mota, Trad.) São Paulo: Loyola (Trabalho originalmente publicado em 1999)

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/12372-Heloisa-luck-dimensoes-da-gestao-escolar-e-suas-competencias.html>>. Positivo 2009. Acesso em: 27 Agosto 2018.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**. Uma questão paradigmática. 5. Ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2010 c. v2

LUCKESI, Cipriano Carlos: **Avaliação da Aprendizagem Escolar: estudos e proposições** – capítulo III: Segunda constatação: Razões da Resistência a Transitar do Ato de Examinar para o de Avaliar. 17. ed. São Paulo: Cortez, p. 213 – 261

MACHADO, Cristiane. **Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados**. Revista @mbienteeducação, São Paulo, jan/jun. 2012. Disponível em: <http://docplayer.com.br/6277235-Avaliacao-externa-e-gestao-escolar-reflexoes-sobre-usos-dos-resultados.html>. Acesso em: 13 out. 2018.

Mapa dos Territórios de Desenvolvimento de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.fndc.org.br/system/uploads/ck/files/17territorios.jpg>. Acesso em: 22 jul. 2018.

MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINAS GERAIS, **Ofício Circular 2663/16** . Disponível em <https://escoladeformacao.educacao.mg.gov.br/index.php/21-portal-especialista/em-foco/98-atividades-extraclasse-modulo-ii>>. Acesso em 15 Out. 2019.

_____ **DECRETO 45849 DE 27/12/2011** – Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&num=45849&ano=2011>>

_____ Resolução SEE nº 4.112, de 7 de janeiro de 2019. **Estabelece critérios de organização do quadro de pessoal para o ano de 2019 e dá outras providências**. Disponível em <http://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/10079-secretaria-de-educacao-publica-resolucao-que-estabelece-normas-de-organizacao-do-quadro-de-pessoal-das-escolas-estaduais>> . Acesso em 23 Jun. 2019.

_____ Secretaria do Estado de Educação. Novo Plano Curricular do Ensino Fundamental e Médio. Belo Horizonte: SEE, 2006. 61 p. Conteúdo Básico Comum: CBC Anos Finais. Belo Horizonte: SEE, 2007. 60 p. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.aspx?&usr=pub&id_projeto=27&id_objeto=38903&id_pai=38679&tipo=txg&n1=&n2=Proposta%20Curricular%20-%20CBC&n3=Fundamental%20-%206%C2%BA%20ao%209%C2%BA&n4=Matem%C3%A1tica&b=s&ordem=campo3&cp=B53C97&cb=mma>. Acesso em 23 jun. 2019

_____ Lei Delegada Nº 180 de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&ano=2011>> . Acesso em: 22 Jun. 2019

_____ **Organograma da SRE Diamantina** – Disponível em: <https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organograma>>. Acesso em 02 maio 2019.

MINAS GERAIS. - **DECRETO 44700, de 04/01/2008** – Dispõe sobre o gozo de férias regulamentares do servidor público estadual no âmbito do poder executivo. Disponível em: <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/ferias/ferias-regulamentares>>. Acesso em 17 Nov. 2019.

Ministério da Educação. **Manual do PDE Interativo**. Disponível em: <<http://pdeinterativo.mec.gov.br/>>. Acesso em: 10 Jun. 2018

OLIVEIRA, M. P. de. Uso do tempo e gestão escolar: um estudo com gestores da Gerência Regional de Educação Norte (GERED-N) de Belo Horizonte (MG). **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/139/91>>. Acesso em: 16 out.2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007. 120p.

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

PDE, Escola. Disponível em: <http://pdeescola.mec.gov.br/images/stories/pdf/escolas_classe_c.pdf>. Acesso em: 15 Set. 2018

PIMENTA, Selma G. Educação, Pedagogia e Didática. São Paulo: Cortez, 1996.

Polon, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0521.pdf>>. Acesso em: 27 Agosto 2018

PORTAL QEDU. **Resultados do IDEB da E. E. Lauro Machado**. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/>>. Acesso em 29 ago. 2018

PREFEITURA MUNICIPAL DE DIAMANTINA **Cartão postal Diamantina**. 2016.

SAMMONS, P., HILLMAN, J. & MORTIMORE, P. **Key Characteristics of Effective Schools: A Review of Effectiveness Research**. London, Office for Standards in Education (OFSTED), 1995.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67- 83. jul./dez. 2009.

SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar – **Comparativo de alunos/turma**. Disponível em: < www2.educacao.mg.gov.br/cidadao/simade>. Acesso em: Nov. 2018

Soares, T. M.; Teixeira, L. H. G. **Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno**. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006.

SOUSA, S. M. Z. L.; ALAVARSE, O. M. A "**Avaliação nos ciclos: a centralidade da avaliação**". In: FREITAS, L.C.; GATTI, B. A.; SOUSA, S. M. Z. L. (Org.). **Questões de avaliação educacional**. Campinas: Komedi, 2003. p. 71-96. (Série Avaliação: construindo o campo e a crítica).

SOUSA, S. M. Z. L.; OLIVEIRA, R. P. **"Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil"**. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 24, n. 84, p.873-895, Sept.2003.

STONES, E. (1984). **Supervision in teacher education - a counselling and pedagógica!** approach. London: The Falmer Press.

STREET VIEW – **Vista Parcial da E. E. Lauro Machado**. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/place/Ee+Lauro+Machado/@-17.2877672,-42.7350905,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xad42e31359b89d:0x5a907a215df8cd97!8m2!3d-17.2877723!4d-42.7329018?hl=pt-PT>>. Acesso em Dez. 2018

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009

Vieira, F. (1993). **Supervisão – Uma Prática Reflexiva de Formação de Professores**. Rio Tinto: Edições Asa.

Virada da Educação <<https://www.diariodoaco.com.br/noticia/0053395-escolas-estaduais-realizam-a-virada-educao-minas-gerais-neste-sabado-239>>. Acesso em 18 de Out. 2019.

Zeichner, K.M. (1992). **Educating Teachers for Cultural Diversity**. NCRTL Special Report.

APENDICE A – Roteiro de entrevista com pais/responsáveis

Caro Pai/responsável

Sou aluno do Mestrado Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF e esta entrevista tem por objetivo conhecer um pouco mais sobre a realidade da sua escola e as práticas nela existente. Os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para compor minha pesquisa de dissertação. Desta forma, solicito sua colaboração para responder as perguntas da entrevista. Ressalto ainda que sua identidade será preservada e as informações desta serão usadas apenas para fins de pesquisa.

No mais, agradeço sua colaboração e atenção.

Deusdete Pinheiro de Jesus

1. Por que você escolheu a E. E. Lauro Machado? Caso haja mais de uma alternativa, fineza enumerar em ordem de prioridade de 1 a 6 (sendo “1” para a mais relevante e assim sucessivamente):

- () Proximidade de sua residência.
- () Proximidade de seu trabalho.
- () Bons resultados nas avaliações externas
- () Qualidade de ensino.
- () Recomendações de amigos, parentes ou funcionários.
- () Outro motivo. Especifique_____.

2. Diante de mudanças no cotidiano vivenciado pela melhoria nas comunicações, tecnologias, acesso a informações e também dentro do ambiente educacional, o que você entende como central para seu filho ter qualidade na escola? E em relação a direção da escola? Com os professores?

3. Quais ações do diretor, vice diretor e dos professores considera relevantes para o ensino da escola? De que forma podem ter contribuído para melhorar a educação oferecida?

4. Você poderia citar três melhorias que ocorreram nos últimos anos nesta escola?
5. A escola desenvolve projetos com a parceria de setores públicos, ONG's e outros, dentre eles feira de alimentação, palestras, visitas, etc.; qual é a importância da participação de seu filho e da escola nos projetos? Como participar e qual a importância para a construção do conhecimento de seus filhos?
6. O que é o IDEB? Considera o IDEB da escola como bom ou ruim? (Caso não conheçam o IDEB, explicar primeiro). (Obs.: caberá ao pesquisador explicar rapidamente sobre o IDEB e sua importância para a escola). Qual é a importância de conhecer os dados escolares (como o IDEB, a participação dos estudantes nas avaliações externas, as datas, etc.)?.
7. De qual maneira você participa das tomadas de decisões escolares? Em quais momentos isso acontece?
8. Quais, na sua percepção, foram os motivos que resultaram no aumento do número de pais nas reuniões?
9. Gostaria de falar algo sobre a gestão e as práticas da escola não abordadas na entrevista?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM OS PROFESSORES QUE ATUAM NA ESCOLA ESTADUAL LAURO MACHADO

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

Mestrando: Deusdete Pinheiro de Jesus

Pesquisa: FATORES DE EFICÁCIA DA GESTÃO ESCOLAR ASSOCIADOS AO DESEMPENHO NO IDEB: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL LAURO MACHADO EM TURMALINA/MG.

Esclareço que as informações coletadas a partir desta entrevista serão utilizadas na pesquisa de mestrado sobre FATORES DE EFICÁCIA DA GESTÃO ESCOLAR ASSOCIADOS AO DESEMPENHO NO IDEB: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL LAURO MACHADO EM TURMALINA/MG tem como objetivo geral: levantar dados das práticas gestoras e pedagógicas que culminaram na elevação dos índices do IDEB da E. E. Lauro Machado, apurados no período compreendido entre 2007 e 2015. Saliento ainda que os dados serão utilizados apenas para os fins de pesquisa.

ENTREVISTA COM O(A) PROFESSOR(A) DA E. E. LAURO MACHADO

1. Identificação

Nome do(a) professor(a) ou supervisor(a):

Disciplina escolar de atuação

- a) Sobre a sua atuação profissional, quanto tempo atua nessa profissão?
- b) Quanto tempo atua nesta escola?

2. Clima organizacional

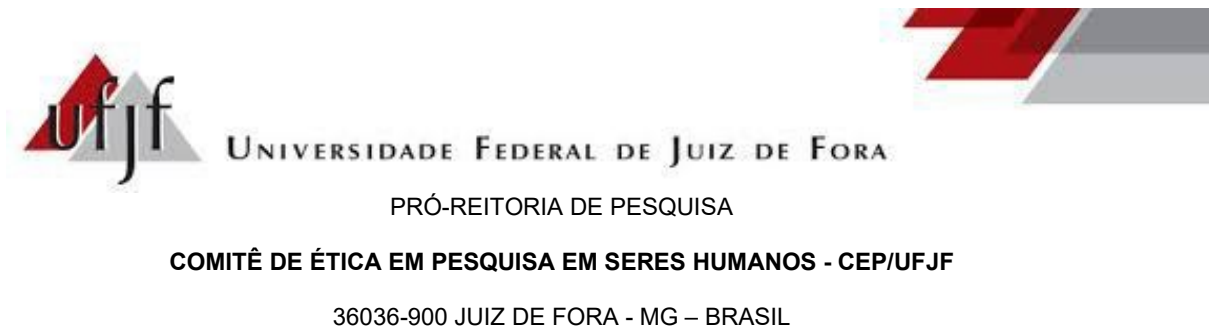
- a) De que maneira as atividades escolares e eventos existentes ano letivo na escola têm contribuído para a melhoria das práticas de aprendizagem?
- b) Como você participa das tomadas de decisões das reuniões escolares?
- c) De que maneira a gestão escolar tem debatido com você as questões pedagógicas importantes para o processo de melhoria educacional?
- d) Quais são os principais pontos de destaque da enturmação, por idade, adotada pela escola? Como tem influenciado nos processos de aprendizagem?
- e) Como você analisa o envolvimento da supervisora no acompanhamento do planejamento (bimestral) da sua disciplina? Como isso pode ajudar na prática pedagógica e na solução de dificuldades de seu trabalho?
- f) Quais são os principais destaques, pedagógicos e administrativos, do desenvolvimento de projeto escolares? Por quais motivos assim o consideram?
- g) Após as avaliações é realizado, pela supervisora, o acompanhamento individualizado dos resultados tabulados das turmas. Quais os pontos de destaque desta monitoria dos resultados e das intervenções sugeridas?
- h) Qual é a importância da atuação da bibliotecária com os planos de intervenção quando ocorre uma eventual falta de um professor?

3. Resultados

- a) Quais as ações, em sua percepção, contribuíram para o aumento da participação de pais nas reuniões e momento escolares?
- b) Quais fatores tem evidenciado uma maior procura por vagas na escola?
- c) Quais os fatores, em sua percepção, contribuíram para a melhoria da imagem da escola na cidade e SR E?
- d) Como os resultados das avaliações externas e do IDEB tem provocado mudanças nas suas aulas? (Planejamento, diversidade de aulas, matriz de referência)
- e) Como você analisa o uso dos indicadores do IDEB nas reuniões com os pais e estudantes?
- f) Como você analisa o uso de simulados no decorrer do ano letivo? Quais os retornos que tem percebido com o seu uso?

4. Gostaria de falar algo sobre a gestão e as práticas da escola não abordadas na entrevista?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) Sr.(a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/MG**. Nesta pesquisa, pretendemos compreender os elementos gestores e pedagógicos que propiciaram o aumento do IDEB da escola no período 2008 a 2015.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos: entrevistas semiestruturadas com a pais e professores da instituição. Não há riscos envolvidos na pesquisa. A pesquisa contribuirá para compreendermos quais os elementos gestores e pedagógicos contribuem para a elevação do IDEB.

Para participar deste estudo, o (a) Sr.(a) não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o (a) Sr. (a) tem assegurado o direito a indenização. 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. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a). não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF-36036-900** – Juiz de Fora/MG – BRASIL e a outra será fornecida ao (à) Sr.(a.). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“Fatores de eficácia da gestão escolar associados ao desempenho no IDEB: O caso da Escola Estadual Lauro Machado em Turmalina/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.

Turmalina, _____ de _____ de _____

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

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

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF

Campus Universitário da
UFJF Pró-Reitoria de
Pesquisa CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / *E-mail*: cep.propesq@ufjf.edu.br

Nome do Pesquisador Responsável: Deusdete Pinheiro de Jesus

Endereço: Rua 29 de Outubro, 450 – Bairro: São
Cristóvão - CEP: 39.660-000 / TURMALINA – MG

Fone: (38)992493233

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