

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

JAQUELINE VIEIRA RANGEL

**EFEITO ESCOLA E EFEITO PROFESSOR: UM ESTUDO DOS FATORES  
LIGADOS À EFICÁCIA ESCOLAR**

JUIZ DE FORA  
2013

JAQUELINE VIEIRA RANGEL

**EFEITO ESCOLA E EFEITO PROFESSOR: UM ESTUDO DOS FATORES  
LIGADOS À EFICÁCIA ESCOLAR**

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

**Orientador:** Prof. Dr. Manuel Palácios de Cunha e Melo

JUIZ DE FORA

2013

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

JAQUELINE VIEIRA RANGEL

### **EFEITO ESCOLA E EFEITO PROFESSOR: UM ESTUDO DOS FATORES LIGADOS À EFICÁCIA ESCOLAR**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Suporte Acadêmico da disciplina Dissertação I do Mestrado Profissional, aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Prof. Dr. Manuel Fernando Palácios de Melo e Cunha – Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

José Francisco Soares – Membro externo  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

Hilda Micarello – Membro interno  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, ..... de ..... de 2013

Dedico este trabalho a minha querida  
mãe Carminha e aos meus amados  
filhos Tiago, Samuel e Victor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, fonte inesgotável de amor, paz e fortaleza nos muitos momentos difíceis, e de sabedoria nas horas incertas.

A minha querida mãe, Carminha, exemplo de força, fé e carinho.

Aos meus muito amados filhos, Tiago, Samuel e Victor, pela compreensão na ausência, pelo amor e pelo apoio em todos os momentos.

A todos os meus familiares partícipes de minha formação humana.

Ao Luciano Andrade, pelo apoio e incentivo inicial e pela experiência de amor em minha vida, ainda que por um breve instante.

Ao Fernando Alberto Dias, pelo amor, carinho e compreensão.

A todos os meus colegas de trabalho na SRE, profissionais exemplares e pessoas maravilhosas. Obrigada pelo carinho e pelo companheirismo.

A todos os educadores da Escola Verde, pela acolhida, pela boa vontade e pelo profissionalismo com que atenderam às solicitações da pesquisa. Vocês são exemplos a serem seguidos.

A toda a equipe do Mestrado, tutoras e professores e, sobretudo, ao Suporte de Orientação, pela compreensão, consideração, paciência, competência e pelo comprometimento.

A todos os meus colegas do Mestrado e às novas amigas que certamente permanecerão.

A todos os meus amigos e amigas que me incentivaram e me apoiaram em todos os momentos.

O tempo e o espaço têm que ser um tempo-espaço de inclusão, de possíveis realizações e participação, e não um tempo-espaço que é determinado mecanicamente. Logo, o presente e o futuro não são dados, predeterminados ou preestabelecidos, mas construídos; por isso, a história é possibilidade e não determinação.

(Paulo Freire, 2004)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas gestoras e pedagógicas que os profissionais desenvolvem em uma instituição de ensino – doravante Escola Verde, do sistema estadual de ensino de Minas Gerais –, bem como verificar sua relação com os resultados positivos obtidos no PROEB, especialmente na série histórica dos anos 2009 e 2012. Essa relação é analisada a partir de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e com o aporte teórico de Lück (2009), Polon (2011, 2012), Soares (2002, 2007), Brooke (2012), Silva Junior e Ferretti (2004), Silva (2010), Pérez Gómez (2009), Saul (2009), Scartezini e Viana (2012), Marafelli (2012), Gazólis (2012) e Alves e Parisotto (2012). Para analisarmos essa realidade, utilizamos entrevistas semiestruturadas com diretores, supervisores e professores da escola pesquisada. A escolha do tema se justifica pela atuação da pesquisadora como Analista Educacional, participando do encaminhamento de ações educacionais junto às escolas. Os principais resultados encontrados estão ligados a práticas eficazes detectadas na escola, a partir das quais é proposto um Plano de Ação Educacional (PAE), que tem como objetivo principal sugerir uma nova opção em formação continuada, com base em avaliação institucional inicial. O PAE envolve tanto a gestão do sistema, a SRE São João del Rei, quanto a gestão das escolas. As ações a serem desenvolvidas nessas duas instâncias serão embasadas em um processo de avaliação institucional e buscam promover o aprimoramento da gestão do sistema e da gestão escolar, através de mudanças organizacionais e do desenvolvimento de práticas eficazes.

**Palavras-chave:** práticas eficazes, efeito escola, avaliação institucional inicial.

## ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the management and the pedagogical practices which the professionals develop in an educational institution – hereinafter “Green School” (“Escola Verde”), from the education institute of the state of Minas Gerais, in Brazil –, as well as to verify its relation to the positive results obtained on PROEB (Evaluation of the public education of Minas Gerais), especially on the historical series of the years 2009 and 2012. This relation is considered from a study case, with a qualitative approach and the theoretical support by Lück (2009), Polon (2011, 2012), Soares (2002, 2007), Brooke (2012), Silva Junior and Ferretti (2004), Silva (2010), Pérez Gómez (2009), Saul (2009), Scartezini and Viana (2012), Marafelli (2012), Gazólis (2012) and Alves and Parisotto (2012). In order to analyze this reality, we used semi structured interviews with directors, supervisors and teachers from this school. The choice on the theme is justified by the role of the researcher as “Analista Educacional” (a post on the state translated by “Educational Analyst”), who participated of the routing of educational activities in the schools. The main results of this research are linked to the effective practices detected in the school, from which it is proposed an Educational Action Plan that has as its main aim to suggest a new option on continued formation, based on the initial institutional evaluation. The Educational Action Plan evolves both the management of the system, the SRE São João del Rei, and the schools’ management. The actions for being developed in these two instances are going to be based on an institutional evaluation process and intend to promote the improvement of the system management and the school management, through organizational changes and the development of effective practices.

**Keywords:** effective practices, school-effect, initial institutional evaluation.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	Avaliação Diagnóstica Regional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIT	Formação Inicial para o Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação
PIP	Plano de Intervenção Pedagógica
PAV	Programa Acelerar para Vencer
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PROETI	Programa Escola de Tempo Integral
SEE/MG	Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação Educacional
UFSJ	Universidade Federal de São João del Rei
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	PROEB/SRE – São João del Rei – 9º ano EF - Matemática	21
<b>FIGURA 2</b>	PROEB/SRE – São João del Rei – 9º ano EF – Língua Portuguesa	22
<b>FIGURA 3</b>	ROEB/SRE – São João del Rei – 3º ano EM – Língua Portuguesa	23
<b>FIGURA 4</b>	PROEB/SRE – São João del Rei – 3º ano EM – Matemática	23
<b>FIGURA 5</b>	Situação geral dos alunos do 8º ano I	59

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Síntese da proposta de ação para a SRE	<b>110</b>
<b>QUADRO 2</b>	Síntese da proposta de ação para as escolas	<b>120</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	Resultados do PROEB (2009-2012) na SRE São João del Rei e no estado de MG em Língua Portuguesa	<b>20</b>
<b>TABELA 2</b>	Resultados do PROEB (2009-2012) na SRE São João del Rei e no estado de MG em Matemática	<b>21</b>
<b>TABELA 3</b>	Distribuição de turmas por turno na Escola Verde	<b>26</b>
<b>TABELA 4</b>	Recursos humanos da escola	<b>28</b>
<b>TABELA 5</b>	Situação funcional dos professores	<b>35</b>
<b>TABELA 6</b>	Média de proficiência SIMAVE/PROEB da escola no 9º ano ensino fundamental	<b>53</b>
<b>TABELA 7</b>	Média de proficiência SIMAVE/PROEB na escola no 3º ano ensino médio	<b>53</b>
<b>TABELA 8</b>	Taxas de aprovação por ano escolar	<b>55</b>
<b>TABELA 9</b>	Indicadores de desempenho da Escola Verde - ensino fundamental	<b>56</b>
<b>TABELA 10</b>	Indicadores de Desempenho da Escola - ensino médio	<b>56</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1. PRÁTICAS DE GESTÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS DA ESCOLA VERDE.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 A Superintendência Regional de Ensino: organização e resultados...19</b>	
<b>1.2 O município e a unidade escolar .....</b>	<b>24</b>
1.2.1 O perfil da equipe gestora e a condução dos processos escolares.....	28
1.2.2 Perfil dos professores e o fazer pedagógico .....	35
1.2.3 Práticas pedagógicas diversificadas com os alunos .....	40
<b>1.3 A Escola Verde e as avaliações externas .....</b>	<b>45</b>
1.3.1 O planejamento pedagógico e resultados internos da escola: o PIP....	54
<b>2. TEORIA E PRÁTICA: O TRABALHO COM RESULTADOS NA ESCOLA VERDE.....</b>	<b>61</b>
<b>2.1 Aspectos da metodologia de pesquisa.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2 Escola eficaz: gestão pedagógica e efeito escola.....</b>	<b>69</b>
<b>2.3 Práticas docentes e trabalho com resultados.....</b>	<b>86</b>
<b>3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: IMPLEMENTANDO AÇÕES EFICAZES.....</b>	<b>91</b>
<b>3.1 As ações do Projeto Educação Eficaz .....</b>	<b>94</b>
<b>3.2 Avaliação Participante.....</b>	<b>96</b>
<b>3.3 Primeira linha de ação: A Superintendência Regional de Ensino.....</b>	<b>102</b>
<b>3.4 Segunda linha de ação: as escolas .....</b>	<b>114</b>
<b>3.5 Sugestões para a utilização do tempo coletivo dos professores.....</b>	<b>123</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>133</b>

## INTRODUÇÃO

As reformas educacionais empreendidas nos últimos vinte anos têm em comum alguns objetivos que influenciaram de forma direta os processos de gestão nas unidades escolares. De acordo com Mattos (2000), destaca-se, nesse sentido, a implementação de medidas capazes de efetivarem a política de autonomia escolar articulada a outras prioridades, tais como: o fortalecimento da gestão escolar, a formação e o aperfeiçoamento de professores, a integração com os municípios e a avaliação sistêmica.

Sendo o espaço da unidade escolar o local em que se concretizam as práticas educativas e as ações políticas específicas da rede a qual se vincula, a equipe escolar assume um papel cada vez mais importante nessa organização. Percebe-se, assim, que as políticas de performatividade e a cultura de resultados que relacionam o desempenho das escolas à gestão escolar têm assumido centralidade nas diretrizes políticas da área da educação (LIMA, 2011). Há, nesse sentido, algumas contribuições teórico-metodológicas que buscam expandir as pesquisas voltadas para as estreitas relações entre os resultados das avaliações em larga escala e a gestão (MARTINS e SOUSA, 2012), assim como outras que buscam perceber se há uma relação direta entre o trabalho do docente e os resultados apontados por indicadores educacionais, tal como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB (OLIVEIRA, JORGE & SILVA, 2011).

Tendo em vista que o espaço da escola é o foco das ações em políticas públicas educacionais, o presente trabalho tem como principal objetivo analisar as práticas gestoras e pedagógicas que os profissionais desenvolvem na Escola Verde<sup>1</sup> e sua relação com os resultados positivos obtidos no PROEB - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica, especialmente na série histórica compreendida entre os anos 2009 e 2012. Analisaremos essa relação a partir das atuais discussões sobre os conceitos *efeito escola* e *efeito professor* e das práticas observadas durante a pesquisa de campo.

---

<sup>1</sup> A fim de se resguardarem as identidades da escola analisada e dos sujeitos participantes da pesquisa, atribuímos o nome fictício "Escola Verde".

A fim de se cumprir o objetivo geral supracitado, buscaremos atender a alguns objetivos específicos, que são: (i) identificar as práticas gestoras e docentes que geram os resultados apresentados pela Escola Verde; (ii) observar, a partir de referencial teórico, práticas eficazes da Escola Verde que possam ser desenvolvidas em outros contextos educacionais; (iii) apresentar um plano de ação voltado para a realização de mudanças nas práticas profissionais da própria SRE e das demais escolas da Regional.

Com o intuito de empreendermos esta análise, levantamos a seguinte hipótese: os resultados educacionais apresentados pela Escola Verde nas avaliações externas do PROEB devem-se ao envolvimento da equipe gestora com a dimensão pedagógica e ao comprometimento da equipe docente para com a aprendizagem dos alunos, demonstrado através de práticas docentes diferenciadas.

Para analisarmos tal hipótese, foram propostas algumas questões, tais como:

- (i) Quais ações são realizadas pelos professores a partir dos resultados de todas as avaliações?
- (ii) Como os resultados das avaliações têm mudado a prática dos professores em sala de aula?
- (iii) A atuação da equipe gestora no âmbito pedagógico tem promovido as práticas diversificadas necessárias à elevação da aprendizagem?
- (iv) Até que ponto as práticas docentes e gestoras têm influenciado os índices que mantêm a Escola Verde com regularidade de bons resultados no PROEB na série histórica analisada (2009/2012), bem como tem elevado as taxas de rendimento escolar no mesmo período?

Esses questionamentos são extremamente relevantes, no sentido de explicitar a práxis docente desenvolvida na escola e sua relação com os resultados escolares apresentados. Além disso, busca-se analisar como a prática gestora que considera os interesses pedagógicos pode aliar-se às práticas docentes relacionadas à elevação de desempenho dos alunos. Nesse

contexto, observamos o trabalho de Lück (2009), que descreve as dimensões da gestão escolar e, entre essas, a dimensão pedagógica.

Como dito anteriormente e no sentido de validar teoricamente as hipóteses levantadas, procuramos relacionar cada uma delas a alguns construtos teóricos e autores específicos. Apesar de todas as questões estarem intrinsecamente ligadas à gestão escolar, cada uma delas conserva uma característica peculiar que, conforme se acredita, tem influência sobre o resultado global observado na escola pesquisada.

É relevante destacar que o tema desta dissertação está diretamente relacionado à minha formação em Psicologia e Administração Pública, bem como à minha experiência profissional como Analista Educacional, atuando no encaminhamento de ações educacionais junto às escolas. Essa prática tem me permitido perceber que o direcionamento das políticas públicas, pelo viés da competência e da oportunidade, tem chance de alcançar bons resultados. Isso, desde que essas sejam bem orientadas e possam contar com o engajamento de uma equipe mobilizada. Essa visão de educação e de gestão educacional alia-se ao caso que descreveremos aqui, da Escola Verde, uma instituição real que vivencia, em seu cotidiano, todas as dificuldades ligadas à atual configuração dos processos educacionais. Antes, porém, de apresentarmos nosso estudo de caso, ressaltamos alguns elementos que justificaram a escolha da unidade “Escola Verde” para a pesquisa. Essa escola estadual foi selecionada dentre as escolas jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei, da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG), inicialmente em função de seus bons resultados no Sistema Mineiro de Avaliação Educacional (SIMAVE). Esses eram, em alguns anos, superiores aos das outras escolas da regional, mas a escolha deu-se principalmente, pela regularidade dos resultados desde a sua primeira participação na avaliação externa.

As questões que norteiam esta pesquisa e se relacionam com o desenvolvimento das ações da escola foram aqui apresentadas e descritas através da observação de vários momentos do seu cotidiano, da realização de entrevistas semiestruturadas com alguns atores do processo escolar, como professores, supervisores e o diretor, de questionários respondidos pelos docentes e de análise de documentos escolares. Esses instrumentos permitiram



retratar não só a condução de normas e procedimentos internos – presentes em seu Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar –, mas os processos de implementação de algumas políticas públicas, como o trabalho a partir dos resultados das avaliações externas e o Plano de Intervenção Pedagógica – PIP<sup>2</sup>, com desdobramentos nos resultados da escola.

Assim, na organização deste trabalho, a descrição da unidade escolar analisada foi priorizada, a fim de mantermos o foco nas práticas docentes e gestoras capazes de explicar o desempenho escolar mencionado. O primeiro capítulo descreve a unidade gerencial mais próxima às escolas, a Superintendência Regional de Ensino e, em seguida, descreve a escola analisada em suas características sociais e em sua organização funcional. Além disso, é realizada uma descrição dos atores que compõem a comunidade escolar, tais como os professores, os alunos e os gestores e são tecidas considerações acerca de como se desenvolvem as ações pedagógicas na escola. São também apresentados os resultados da política de avaliação oficial na escola.

O segundo capítulo, por sua vez, analisa a situação da escola à luz de uma revisão teórica acerca dos conceitos de escolas eficazes (SOARES, 2002, 2007; BROOKE, 2012), de cultura escolar e de clima organizacional (SILVA JUNIOR & FERRETTI, 2004; SILVA, 2010; PÉREZ GÓMEZ, 2009), de efeito professor (SCARTEZINI & VIANA, 2012; MARAFELLI, 2012; GAZÓLIS, 2012; ALVES & PARISOTTO, 2012; BONAMINO & POLON, 2011) e da dimensão pedagógica da gestão escolar (LÜCK, 2009; POLON, 2010).

O terceiro e último capítulo dedica-se à proposta de um Plano de Ação Educacional - PAE, que tem como objetivo principal sugerir uma nova opção em formação continuada, com base em avaliação institucional inicial. Este PAE envolve tanto a gestão do sistema, a SRE São João del Rei, quanto a gestão das escolas. As ações a serem desenvolvidas nessas duas instâncias serão

---

<sup>2</sup> O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) é um programa desenvolvido em todas as escolas estaduais mineiras com o objetivo de oferecer maior apoio pedagógico à equipe escolar e garantir o foco na aprendizagem dos alunos e a melhoria dos resultados educacionais, através da execução de um plano de ações pedagógicas estratégicas. Inicialmente planejado para atender apenas aos alunos do 1º ao 5º anos, em 2011, o PIP foi ampliado para o atendimento aos alunos do 6º ao 9º anos do ensino fundamental e, em 2013, para o atendimento a todas as redes municipais de ensino de Minas Gerais. Fonte: [www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br). Acesso em: 05 set. 2013.

embasadas em um processo de avaliação institucional (SAUL, 2009) e buscam promover o aprimoramento da gestão do sistema e da gestão escolar, através de mudanças organizacionais e do desenvolvimento de práticas eficazes.

## **1. PRÁTICAS DE GESTÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS DA ESCOLA VERDE**

Este primeiro capítulo apresenta a descrição e a contextualização da unidade escolar pesquisada. Esta descrição alia-se ao objetivo central desta pesquisa, que é analisar as práticas gestoras e pedagógicas que a equipe escolar desenvolve na Escola Verde e sua relação com os resultados educacionais apresentados.

Ressaltamos que a descrição das ações pedagógicas foi realizada a partir da observação do cotidiano escolar e de entrevistas realizadas com alguns atores do processo educacional, os quais são professores, supervisores e gestores. Inclui-se, ainda, a análise dos diversos documentos administrativos e pedagógicos que mencionam a regulação da interação social e dos processos escolares vigentes, como o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, o Plano de Intervenção Pedagógica - PIP e as planilhas de resultados escolares elaborados pela equipe de supervisão, além da apreciação dos resultados das avaliações do PROEB - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica que faz parte do SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação Educacional realizadas pela escola e disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - SEE/MG.

Apresentamos, assim, em primeiro plano, a escola e os membros da comunidade escolar que nela atuam, bem como o tipo de organização na qual a escola pesquisada se insere, o perfil da equipe gestora, dos professores e dos alunos da Escola Verde. Nesse sentido, apresentamos a Superintendência Regional de Ensino, sua organização e o conjunto dos resultados das avaliações externas das escolas a ela jurisdicionadas. Na seção seguinte, demonstra-se a inter-relação entre a escola pesquisada e as avaliações externas, além de uma breve descrição da política do SIMAVE, seguida da exposição dos processos de planejamento, incluindo-se o Plano de Intervenção Pedagógica - PIP e os resultados internos da escola.

## 1.1A Superintendência Regional de Ensino: organização e resultados

A Rede Estadual de Educação de Minas Gerais é estrategicamente dividida a partir de critérios estabelecidos pela própria Secretaria de Estado de Educação, em 47 gerências distintas, denominadas *Superintendência Regional de Ensino*, que coordenam a rede educacional de uma região delimitada. A Superintendência de São João del Rei situa-se na região da Zona da Mata e é responsável por acompanhar as vertentes legal e pedagógica de 41 escolas estaduais em 19 municípios. Além de atuar junto às escolas estaduais, a SRE garante a legalidade dos atos escolares das escolas municipais e particulares.

Para além da organização das questões administrativas das escolas – que envolvem o gerenciamento dos quadros de pessoal, a infraestrutura e a gestão financeira –, a SRE também atua no desenvolvimento pedagógico. A Diretoria Educacional da SRE organiza ações de acompanhamento pedagógico que são executadas diretamente nas escolas, ao longo de todo o ano, pela equipe pedagógica e pela equipe de inspeção. A primeira desenvolve, ainda, projetos de formação continuada de professores, de gestores e dos demais profissionais da educação, com a implementação de programas de inovações pedagógicas oportunizados pela SEE/MG e instituições parceiras, como a Universidade Federal de São João del Rei - UFSJ. Dentre as ações de formação continuada desenvolvidas pela SRE destacam-se a organização do Congresso Regional de Educação, realizado anualmente desde 2008, que fomenta a participação dos educadores da regional. Nele, há apresentação e debate de temas que envolvem novas tendências educacionais, de forma a motivar inovações das práticas pedagógicas.

Essas iniciativas da gestão da SRE de São João del Rei, no sentido de organizar as unidades escolares da regional e implementar e acompanhar os programas e projetos da SEE/MG, com a intenção de incrementar a formação continuada dos profissionais da educação, objetiva contribuir para uma melhor organização da gestão escolar e busca aprimorar os resultados da regional nas avaliações educacionais externas, como o SAEB e o SIMAVE. Nesse sentido, a SRE desenvolve, anualmente, a Avaliação Diagnóstica Regional (ADR) para os 3º, 5º e 9º anos do ensino fundamental e o 3º ano do ensino médio. Essa

avaliação é preparada pela equipe da SRE, com base nas Matrizes de Referência do PROALFA e do PROEB, presentes no Guia de Elaboração de Itens<sup>3</sup>. Após a elaboração, as avaliações são reproduzidas e aplicadas nas escolas e, em seguida, a equipe da SRE faz a correção das provas, monta os quadros com os resultados e realiza a análise e a discussão junto às equipes pedagógicas das escolas. Seu objetivo é verificar o nível de aprendizagem dos alunos alguns meses antes da realização das avaliações do SIMAVE.

O Sistema Mineiro de Avaliação Educacional (SIMAVE) compõe-se de três avaliações de caráter censitário, que acontecem anualmente: (i) o Programa de Avaliação da Alfabetização para alunos do 3º ano do ensino fundamental (PROALFA); (ii) o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica, para alunos dos 5º e 9º anos do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio (PROEB); e (iii) o Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar para alunos do ensino médio (PAAE). Baseando-se nas avaliações do PROEB/SIMAVE, das quais todas as escolas da jurisdição participam, observa-se, na Tabela 1, a variação de resultados da regional em relação aos resultados gerais do Estado de Minas Gerais, referentes ao 9º ano do ensino fundamental e ao 3º ano do ensino médio.

**Tabela 1:** Resultados do PROEB (2009-2012) na SRE São João del Rei e no estado de MG em Língua Portuguesa

	9º ano ensino fundamental				3º ano ensino médio			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
ESTADO MG	252,1	255,6	253,8	254,4	274,8	282,2	271,4	273,7
SRE SÃO JOÃO DEL REI	261,6	267,4	264,4	263,3	288,0	295,5	286,9	285,6

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados do SIMAVE.

Os resultados da regional no PROEB em Língua Portuguesa são maiores em todos os anos da série temporal 2009-2012, em relação aos resultados do Estado tanto no 9º ano quanto no 3º ano do ensino médio. Em Matemática (Tabela 2), os resultados da regional chegam até 20 pontos de diferença em relação ao estado, no 9º ano e no 3º ano do ensino médio nos anos analisados.

<sup>3</sup> Disponível em: <crv.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2012.

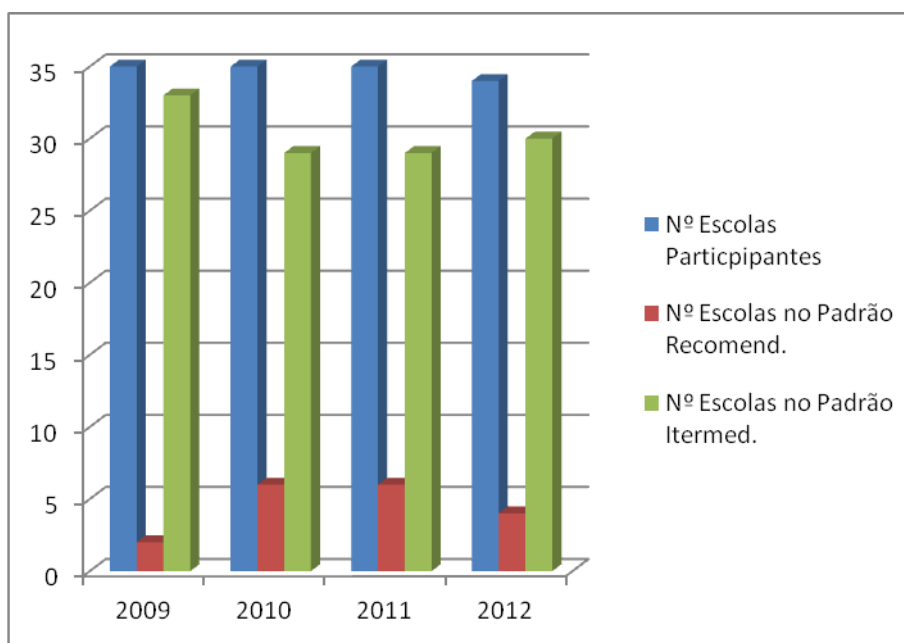
**Tabela 2:** Resultados do PROEB (2009-2012) na SRE São João del Rei e no estado de MG em Matemática

	9º ano ensino fundamental				3º ano ensino médio			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
ESTADO MG	261,4	268,8	264,0	267,3	283,9	290,6	284,7	285,3
SRE SÃO JOÃO DEL REI	276,9	285,5	282,5	281,4	308,2	311,8	307,1	306,2

**Fonte:** Elaboração da autora a partir dos dados do SIMAVE

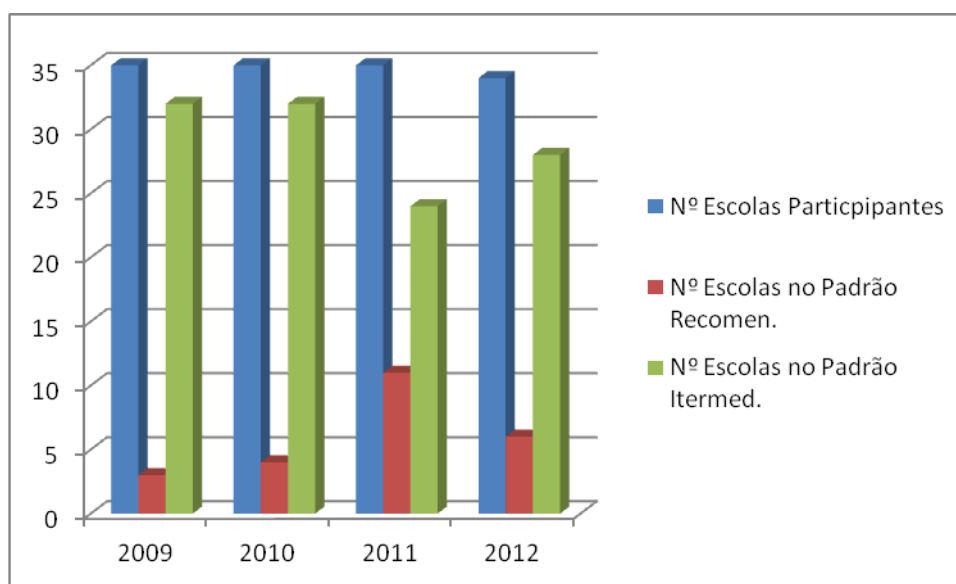
Entretanto, os resultados apresentados nas Tabelas 1 e 2 mostram uma pequena variação entre 2009 e 2012, tanto em Matemática quanto em Língua Portuguesa, nos dois anos escolares analisados. A SRE tem mantido os resultados acima da média geral do Estado, mas não tem conseguido avançar, conservando-se basicamente em torno dos mesmos valores.

As Figuras 1 e 2 demonstram o número de escolas da SRE participantes do PROEB, no 9º ano, em Língua Portuguesa e Matemática, na série temporal 2009/2012, e a distribuição dos níveis de seus alunos em dois Padrões de Desempenho: Recomendável e Intermediário.



**Figura 1:** PROEB/SRE – São João del Rei – 9º ano EF - Matemática  
**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do SIMAVE.

A Figura 1 demonstra o número de escolas participantes do PROEB na disciplina de Matemática, no 9º ano do E.F., e a distribuição do nível de seus alunos por Padrão de Desempenho. Das 41 escolas estaduais da SRE de São João del Rei, 35 participaram dessa avaliação externa nos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012. As outras 6 escolas da regional só oferecem até o 5º ano/EF. Destaca-se que para o maior número de escolas o nível de seus alunos encontra-se no Padrão Intermediário da escala.

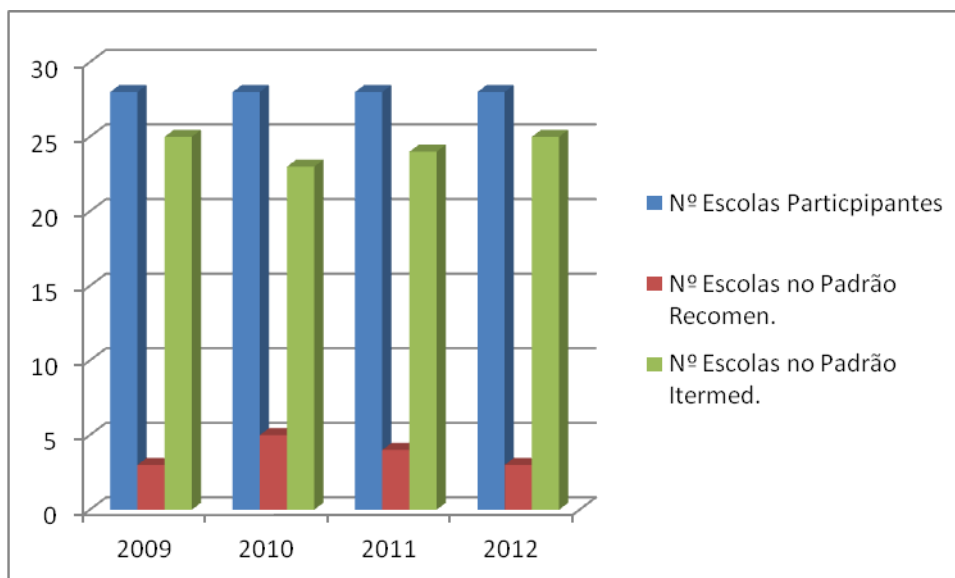


**Figura 2:** PROEB/SRE – São João del Rei – 9º ano EF – Língua Portuguesa  
**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do SIMAVE.

A Figura 2 demonstra a mesma distribuição das escolas participantes por Padrão de Desempenho nas avaliações do PROEB, no 9º ano/EF em Língua Portuguesa, nos anos 2009, 2010, 2011 e 2012.

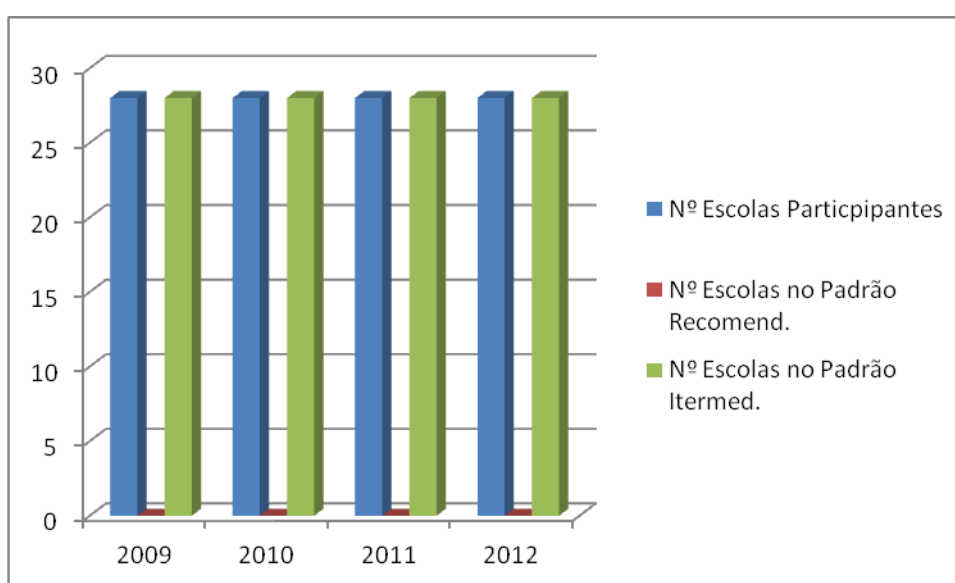
Observa-se que o maior número de escolas continua no Padrão Intermediário. Entretanto, no ano de 2011, na regional, o número de escolas no Padrão Recomendado mais que dobrou (passou de 4 para 11, em números exatos). No ano de 2012, o número de escolas da regional no Padrão Recomendado voltou a cair para 5. Essa diferença de desempenho é decorrente de diversos fatores, porém, ainda não houve um estudo na regional para subsidiar uma análise nesse sentido.

As Figuras 3 e 4 demonstram o número de escolas da SRE participantes do PROEB 3º ano/EM, em Língua Portuguesa e Matemática, na série temporal 2009/2012, e sua distribuição nos Padrões de Desempenho.



**Figura 3:** PROEB/SRE – São João del Rei – 3º ano EM – Língua Portuguesa  
**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do SIMAVE.

Das 41 escolas da SRE de São João del Rei, 28 oferecem o ensino médio e, por isso, realizaram o PROEB 3º ano/EM nos anos 2009, 2010, 2011 e 2012. A equiparação de resultados se repete, ou seja, o maior número de escolas se concentra no Padrão Intermediário.



**Figura 4:** PROEB/SRE – São João del Rei – 3º ano EM – Matemática  
**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados do SIMAVE.



No 3º ano EM, na disciplina Matemática, nenhuma das 28 escolas participantes do PROEB nos anos 2009, 2010, 2011 e 2012 encontra-se no Padrão Recomendado. Assim, observa-se que a SRE precisa trabalhar em conjunto com as escolas para elevar seus resultados no PROEB, modificando os padrões de Intermediário para Recomendado em todas as escolas, tanto no 9º ano/ EF quanto no 3ºano/EM.

Para reverter os resultados observados através dos instrumentos de avaliação externa, o sistema estadual lançou mão de várias medidas para o fortalecimento da gestão, tais como o aperfeiçoamento dos métodos de ensino e o aprimoramento dos recursos didáticos, a atualização curricular e o acompanhamento dos processos didáticos com atendimento ao professor, através do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). Esta política educacional tem, como anteriormente mencionado, norteado as ações do sistema estadual no atendimento às escolas (MINAS GERAIS, 2012).

## **1.2 O município e a unidade escolar**

A Escola Verde situa-se em um município de Minas Gerais e possui 3.301 habitantes, sendo 1.502 na zona rural e 1.799 na zona urbana (IBGE, 2010). As atividades econômicas existentes no município são baseadas na agropecuária, nas pequenas indústrias, no comércio e no artesanato local. Sendo uma cidade com poucos habitantes e com a mesma estrutura de outras cidades pequenas, possui prefeitura, câmara municipal, secretarias municipais, postos de saúde, comércio, serviços etc.

A cidade conta com uma escola municipal que atende a toda a demanda de alunos do 1º ao 5º anos do ensino fundamental, centralizando, no mesmo espaço, o atendimento aos alunos da zona rural. Ainda de acordo com o IBGE, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) observado no ano 2000 é

de 0,731, considerado como índice médio pelo mesmo Instituto. O IDHM - Educação no município é de 0,847<sup>4</sup>.

Numa primeira observação do cenário da escola, percebe-se um ambiente que condiz com seu entorno pacato, típico de cidades pequenas. Os portões estão sempre abertos, os jardins da entrada são limpos e bem cuidados, quase se confundindo com a praça e o adro da igreja ao lado. A escola tem boas condições de infraestrutura, é considerada de porte médio e foi reformada e ampliada recentemente. Possui quadra coberta – muito utilizada tanto para aulas de educação física quanto para reuniões e comemorações com a comunidade – e laboratório de informática, com trinta e três computadores em funcionamento e com acesso à Internet.

O espaço do refeitório também é coberto e utilizado tanto para refeições e lanches quanto como espaço para estudos e trabalhos em grupo, fora do horário de recreio. A sala dos professores é ocupada também pela equipe de supervisão e, na parte administrativa, em ambientes contíguos, há a secretaria, a sala do diretor e uma sala para xerox e para a contabilidade da escola. Os banheiros, tanto de alunos quanto de professores, possuem infraestrutura adequada, assim como o pátio e a área verde do entorno. A escola possui biblioteca com acervo literário e livros didáticos e paradidáticos para o uso de professores e alunos. A biblioteca também funciona como espaço de estudo, com atendimento de reforço aos alunos no turno da tarde, realizado por uma professora de matemática aposentada que dedica parte de seu tempo a ajudar àqueles com maiores dificuldades de aprendizagem. A instituição conta, ainda, com uma sala multimídia muito utilizada por todos os professores para atividades diversificadas. Todas as salas de aula, bem como os demais espaços, têm a pintura conservada e são mantidos limpos.

No presente ano, 2013, a Escola Verde atende a 416 alunos, distribuídos conforme a Tabela 3.

---

<sup>4</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) leva em conta a educação, a perspectiva de vida e a renda de um município. Para a dimensão educação o cálculo do IDH municipal considera dois indicadores: taxa de alfabetização de pessoas acima de 15 anos de idade (com peso dois) e a taxa bruta de frequência à escola (com peso um). Em sua interpretação, observa-se que quanto melhor o desempenho municipal em educação, mais próximo o seu índice estará de 1. Disponível em: <[www.pnud.org.br/atlas/PR/Calculo\\_IDH.doc](http://www.pnud.org.br/atlas/PR/Calculo_IDH.doc)>. Acesso em: 01 mar. 2013.

**Tabela 3:** Distribuição de turmas por turno na Escola Verde

1º TURNO - MANHÃ		2º TURNO - TARDE		3º TURNO - NOITE	
Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos
8º ano I	25	6º ano I	24	2º per. EJA/EF	17
9º ano I	29	6º ano II	21	2º per. EJA/EM	36
1º ano EM I	26	7º ano I	28	Aprofundamento de Estudos (1)	26
1º ano EM II	24	7º ano II	27	Aprofundamento de Estudos (2)	25
2º ano EM	39	8º ano II	19	Aprofundamento de Estudos (3)	25
3º ano EM	32	9º ano II	19		
PROETI	28	Turmas de Aceleração	22	Total: 15 turmas	Total: 416 alunos

**Fonte:** Adaptação da autora do quadro de turmas e alunos disponibilizado pela secretaria da escola.

O atendimento aos alunos, utilizando-se desses projetos e/ou modalidades de ensino (como Turmas de Aceleração - TA), Aprofundamento de Estudos, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Programa Escola de Tempo Integral (PROETI), são previstos pelo sistema estadual mineiro, e devem ser organizados pelas escolas sempre que se apresentar demanda na comunidade. No caso do PROETI a turma foi organizada com alunos das diversas turmas do Ensino Fundamental. O atendimento na Escola Verde envolve, portanto, toda a demanda de alunos do município, do meio rural e urbano, para os níveis de escolaridade 6º ao 9º anos do ensino fundamental e 1º ao 3º anos do ensino médio.

Segundo dados da secretaria da escola, dos 416 alunos da Escola Verde, em 2013, 91 são provenientes de famílias que recebem o abono do Programa Bolsa Família, do governo federal. Entretanto, segundo dados coletados nas entrevistas e nas observações realizadas, apesar das dificuldades econômicas da comunidade, ainda há a participação da família nos assuntos relacionados à escola. Sempre que há a necessidade de acesso às famílias para auxílio na solução de algum problema relacionado aos alunos, a escola costuma ser atendida.

Segundo relatos dos professores e de supervisores, normalmente há disponibilidade dos pais em cumprir as solicitações e as normas da escola, nas diversas situações cotidianas. Assim, a equipe escolar entende isso como uma demonstração da integração entre escola e família. Conforme o ponto de vista de um dos professores que trabalha há mais de trinta anos na escola, “a família ainda é responsável e o ambiente em que eles vivem é tranquilo, o negativo ainda não é tão forte pra afetar a escola” (Entrevista com professor. Em: 23 maio 2013).

Nesse sentido, as ações realizadas no ambiente escolar transcorrem, tanto quanto o possível, sem muita agitação. Os alunos transitam de forma organizada e com boa disciplina. Os professores e os demais funcionários mantêm um clima cordial e colaborativo entre si e com os alunos, os últimos com os quais se percebe uma boa interação. Essas características foram percebidas nos momentos de observação e reforçadas em todas as entrevistas realizadas com os servidores da escola. Segundo o relato de uma delas:

A organização da escola como um todo colabora com o nosso trabalho, desde o planejamento das atividades pedagógicas como o cuidado com a limpeza das dependências, os jardins bem cuidados, a horta escolar produtiva, equipamentos em bom uso. Aqui há abertura ao diálogo, valorização dos profissionais e dos alunos e o incentivo às práticas de sucesso; também trabalho coletivo entre a equipe gestora e a equipe pedagógica, buscando alternativas para sanar problemas e dificuldades. O manejo de classe da maioria dos professores garante um ambiente tranquilo em sala de aula, o que reflete em toda a escola e na convivência harmoniosa com os pais de alunos, garantindo a presença da maioria deles em reuniões convocadas pela direção (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

Essa estruturação das ações da escola colabora para com o encaminhamento de seus processos educacionais e tem conseguido garantir o foco nas aprendizagens significativas para os alunos. Como destaca Heloísa Lück (2009, pp. 20-21), “a qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula, e essa é determinada por uma série de cuidados, como destaca o art. 12 da LDB (nº 9394/96)”.

Quanto ao quadro de pessoal, a escola conta, em 2013, com 54 servidores, distribuídos conforme a Tabela 4:

**Tabela 4:** Recursos humanos da escola

RECURSOS HUMANOS	
Servidores/funções	Quantidade
Diretor	1
Vice-diretoras	2
Supervisoras	2
Secretária	1
ATB - Auxiliar Técnico de Educação Básica	3 + 1 ATB financeiro
ASB - Auxiliar de Serviços de Educação Básica	7 + 1 área verde
PEUB - Professor em ensino do uso da biblioteca	1
Apoio biblioteca/ excedente	2
Professores EF e EM	33

**Fonte:** Adaptação feita pela autora do quadro informativo disponibilizado pela secretaria da escola.

Esse quantitativo de pessoal é o permitido, segundo a SEE/MG, tendo em vista o número de alunos que a escola atende. Não obstante, segundo informações do diretor, em alguns momentos do ano há uma sobrecarga de trabalho, principalmente para o pessoal da cozinha e da limpeza, e também para o pessoal dos serviços administrativos. Segundo uma reflexão do diretor:

[...] Na função de diretor, a questão dos prazos continua sendo um dificultador. Consegui elaborar uma agenda semanal de trabalho para todas as funções aqui na escola, mas, mesmo assim, em alguns períodos, o cumprimento de todas as ações previstas é difícil, por causa da falta de pessoal (Entrevista com o diretor da escola, 28 fev. 2013).

A organização de pessoal para suprir todas as necessidades de serviço, em seus aspectos físicos e financeiros, demanda uma atenção sistemática da gestão escolar, a fim de garantir o funcionamento de uma rotina que atenda às necessidades de aprendizagem dos alunos.

#### 1.2.1 O perfil da equipe gestora e a condução dos processos escolares

Em 2011, a equipe gestora da Escola Verde obteve um reconhecimento de seu trabalho ao receber o Prêmio Gestão Escolar, ano base 2010. Esse projeto é realizado pela União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação –

UNDIME, e a instituição foi escolhida como a Escola Destaque Regional em Gestão da SRE/São João del Rei.

No dia 14 de setembro de 2012, na sede do governo, o governador homenageou as escolas que se destacaram em cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino do Estado, dentre as quais estava a escola pesquisada. Durante o evento, a unidade escolar recebeu o certificado de “Destaque da Educação Mineira”. Com essas certificações, é possível inferir, *a priori*, que a organização e os resultados educacionais refletem a qualidade do trabalho da gestão escolar, das supervisoras escolares e dos professores.

Em seu trabalho *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*, Heloísa Lück (2009, p. 23) fala sobre os princípios da gestão escolar:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. [...] Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola (LÜCK, 2009, p. 23).

A atual equipe gestora da escola assumiu o mandato em janeiro de 2013, em função do afastamento da gestora anterior, que ocupou o cargo por 5 anos, em dois mandatos consecutivos. O diretor atual era o vice-diretor na gestão passada, e neste ano, atua juntamente com duas vice-diretoras e duas supervisoras. De acordo com o relato do diretor, o trabalho da gestão em equipe tem se configurado como o melhor suporte para esse início de mandato. Em sua entrevista, o diretor frisa que:

[...] aqui temos não um gestor, mas uma equipe gestora também formada por supervisão e vices. Isso dá um bom suporte e foi uma solicitação inicial minha, assim que assumi, ter uma equipe. Quis deixar claro que é uma equipe gestora e tenho passado isso para os colegas da equipe e também para os alunos (Entrevista com o diretor da escola, 28 fev. 2013).

Essa configuração da equipe gestora exige grande articulação entre seus membros e, em função dessa necessidade, o diretor relata que procurou organizar um horário semanal para o encontro da equipe. Cumprindo esse momento de encontro, o diretor acredita que supre as necessidades de troca de informações, para a tomada de decisões conjuntas, o que se configura, segundo a autora citada, uma importante estratégia de gestão, pois é injustificada a divisão de trabalhos que se observa em muitas escolas, nas quais ficam a cargo do diretor as questões administrativas, enquanto a equipe pedagógica se responsabiliza pelas ações pedagógicas da escola (LÜCK, 2009).

Essa articulação se reflete na percepção dos professores que, de maneira geral em seus relatos, indicam que a gestão acompanha o processo de ensino e aprendizagem, fornecendo apoio técnico e material para o desempenho de suas funções. Portanto, além das reuniões da equipe gestora que acontecem semanalmente, há a necessidade de reunião conjunta entre equipe gestora e equipe de professores para encaminhar as ações didático-pedagógicas da escola, além dos temas administrativos.

Essas iniciativas reforçam os indícios de participação coletiva da equipe escolar, formada por gestores e docentes, nas ações escolares. Também pressupõe que a organização do trabalho dos gestores e sua participação nos assuntos didático-pedagógicos da escola influenciam as práticas docentes, uma vez que os professores acabam sendo estimulados a desenvolverem ações que impulsionam a aprendizagem dos alunos. Essa ação conjunta aparece, como mencionado, nas entrevistas de vários profissionais. Destaca-se, nesse sentido, a resposta de uma das supervisoras a respeito do êxito da escola em relação aos resultados:

[...] o êxito da escola está diretamente ligado ao trabalho coletivo, ao comprometimento dos nossos profissionais, ao planejamento das atividades e à avaliação do trabalho como um todo. É preciso caminhar juntos e falar a mesma língua para que o trabalho se desenvolva em conformidade com a Proposta Político-Pedagógica. Todos os servidores precisam conhecer a realidade da escola, sua filosofia, suas características e costumes, seus valores e a clientela que recebe. (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

A necessidade de participação do professor na vida da escola configura-se como um direito e um dever desde a LDB 9394/96. Em Minas Gerais, o tempo para a participação em reuniões pedagógicas está inserido na carga horária de trabalho de todos os professores, regulamentada pela Resolução SEE/MG 2253/12. Além de se configurar como uma exigência legal e trabalhista, a reunião pedagógica é uma oportunidade de integração importante para os profissionais de uma mesma equipe, os quais precisam compartilhar informações, expressões e emoções. Segundo o documento de formação gerencial do MEC:

A construção dos tempos coletivos de trabalho, condição necessária às atividades de planejamento, de acompanhamento, de avaliação do trabalho, além daquele destinado à participação nos órgãos colegiados da escola, é condição necessária à implementação de uma educação pautada pela qualidade social (BRASIL, 2013).

A participação dos professores em trabalhos coletivos torna necessária uma nova organização de tempo e dos espaços escolares, bem como a construção conjunta desse tempo, transformando-o em grandes oportunidades de formação em serviço. Em cumprimento à Resolução SEE/MG nº 2253 de 18/01/2013, que dispõe sobre a organização do quadro de pessoal das escolas, ocorreu uma nova configuração dos cargos dos docentes, com ampliação de carga horária destinada a reuniões e planejamento pedagógico.

Na escola pesquisada, foi possível organizar um horário semanal comum a todos para uma reunião coletiva, da qual participam as supervisoras, os gestores e todos os professores. Em função das diversas atividades desenvolvidas por todos os profissionais, sobretudo pelos professores, a possibilidade de organizar um encontro semanal coletivo não se configura como uma tarefa simples. Entretanto, no caso da escola pesquisada, garantir a participação da equipe escolar nesses momentos parece fazer parte de um bom planejamento prévio da equipe gestora.

As reuniões acontecem semanalmente, às quintas-feiras, e têm duração de duas horas. Nas reuniões do tempo coletivo, os professores se encontram por área curricular para a discussão e o planejamento pedagógico conjunto. Na última quinta feira do mês, é realizada uma reunião geral, dedicada aos



“assuntos administrativos” da escola e aos demais tópicos de interesse comum, tais como legislação, normas do regimento escolar, proposta político-pedagógica, calendário escolar, eventos, avisos gerais e assuntos pedagógicos preparados pela supervisão escolar, cuja pauta é previamente divulgada no início de cada mês. A cada final de bimestre, uma das reuniões de tempo coletivo é substituída pelo Conselho de Classe, no qual são discutidos principalmente os processos avaliativos e os resultados dos alunos.

Sobre a organização do tempo coletivo, o diretor mencionou, em entrevista, que esse é um mérito da gestora anterior. Há dois anos trabalha-se com o tempo coletivo na escola, como uma oportunidade para a discussão de todos os resultados escolares e para o replanejamento das ações, de forma a ampliar as possibilidades de aprendizagem. Por parte da SEE/MG, o tempo coletivo já era uma orientação e uma sugestão pedagógica. Entretanto, o diferencial da escola analisada está na forma de organização das reuniões por área de conhecimento curricular – com debates, estudos e trocas de experiências entre os docentes –, mas, principalmente, nos resultados que elas promovem. Sobre a importância do tempo coletivo, destacamos parte da entrevista de uma professora:

Apesar [de] que eu acho que a gente está trabalhando muito mais esse ano, além da reunião administrativa, essa reunião por área é que funciona muito bem, é muito melhor trabalhar com quem está trabalhando na mesma área sua, como cada um tem trabalhado. A interação com os professores é muito positiva, é uma troca, os artifícios de um valem para o outro. (Entrevista de professora, 23 maio 2013).

Atualmente, com a exigência da legislação estadual, inclusive com a ampliação da carga horária do professor (Resolução SEE/MG nº 2253 de 18/01/2013) – que prevê a realização de atividades extraclasse em que estão incluídas as reuniões escolares –, a Escola Verde não apresenta dificuldades para se adaptar, uma vez que já realizava esse tipo de ação antes da exigência legal, quando a disponibilidade do professor era menor.

Os dados coletados junto aos professores confirmam que a gestão da escola contribui para com o desenvolvimento pedagógico, respaldando e

auxiliando os professores, mas exigindo a execução de ações no prazo determinado. Em entrevista, um dos professores menciona:

[...] acho que o gestor deve trabalhar mais na parte pedagógica do que administrativa, porque é isso que faz a escola crescer. Aqui já teve muitos gestores que só trabalhavam o administrativo, mas isso foi antigamente (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

Entre os temas das reuniões gerais, sempre se destacam as discussões e as análises dos índices das avaliações externas. Na reunião do mês de agosto de 2012, os resultados do IDEB foram apresentados e discutidos, bem como foram divulgadas as mensagens que parabenizavam a equipe da escola pelo bom desempenho dos alunos. Em uma das reuniões pedagógicas realizadas no mês de abril de 2013, a discussão foi sobre as avaliações do PAAE, como os alunos se comportaram durante as provas e as primeiras análises dos resultados. Sobre essas provas, a supervisora informou que, após o lançamento no ambiente virtual e a análise de todos os gabaritos, as mesmas poderiam ser utilizadas como atividades de ensino nas salas de aula. A essas observações, seguiu-se uma longa discussão dos professores sobre os objetivos e os resultados dessa iniciativa de avaliação curricular, mencionando suas dificuldades e possibilidades.

Entre os profissionais da escola há consenso em afirmar que a política de avaliação externa é muito valorizada pela gestão, tanto no sentido de informar aos professores a função e a importância de cada avaliação quanto de solicitar que cada docente faça a sua parte, buscando informações sobre as avaliações e divulgando-as entre os alunos, bem como incentivando a participação consciente nos processos de avaliação. Nesse sentido, é importante destacar que não há um trabalho específico da Regional de São João del Rei no sentido de abordar as análises dos processos de avaliação externa vivenciados por todas as escolas do sistema.

Nas reuniões de diretores da regional, o tema é tratado com o intuito de informar as datas e questões de logística. Nesses momentos, destacam-se, ainda, a importância e a lisura do processo. Com relação aos professores, a regional não trabalha com ações específicas que abordem análises de

processos e de resultados de avaliações externas. Há alguns apontamentos sobre o tema nos encontros de professores, nos quais são tratados assuntos relativos à condução do Plano de Intervenção Pedagógica nas escolas. Portanto, os diretores escolares e os professores da regional dispõem apenas das reuniões de trabalho nas escolas para analisar, discutir o tema das avaliações externas e como trabalhar na realização de seus objetivos.

A equipe gestora da escola pesquisada também trabalha junto aos alunos, no sentido de informar sobre as avaliações, sejam elas internas ou externas, e incentivar a participação demonstrando sua importância. Todos os resultados são divulgados nos murais da escola, com gráficos e notas explicativas. A preparação para a aplicação da prova também inclui esclarecimento e conscientização sobre a importância das avaliações externas e várias mensagens de motivação aos alunos. Pode-se inferir que as taxas de participação dos alunos seja um reflexo dessas ações da equipe escolar, pois tanto no ensino fundamental quanto no ensino médio elas chegam a 100%.

O desempenho da equipe de supervisoras também é apontado, pelos dados coletados durante a pesquisa, como essencial ao bom andamento das ações na escola. O acompanhamento de todos os alunos e o retorno da supervisão ajudam os professores a se manterem informados e facilitam o trabalho com os estudantes. As iniciativas da equipe de supervisão no que se refere ao acompanhamento dos processos “burocráticos” dos professores também são importantes. Assim, o preenchimento dos diários, os planejamentos, as provas e os exercícios entregues no prazo para a reprodução, bem como as notas dos alunos para a consolidação dos dados, fazem parte de um trabalho de organização importante para subsidiar outras ações estritamente pedagógicas e que refletirão em melhores resultados.

Os dados provenientes da pesquisa de campo apontam que a articulação das equipes de trabalho da escola é um dos fatores essenciais para o êxito em seus resultados. Nesse sentido, todos percebem que o compromisso, o empenho, a divisão de tarefas e de responsabilidades, o cumprimento de regras e a interação da equipe funcionam como incentivadores para o trabalho na escola. De acordo com Lück (2009), promover essa articulação configura-se como uma das competências da gestão escolar, esperando-se que o gestor

[...] articule e englobe as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora (LÜCK, 2009, p. 15).

Em entrevista, uma das professoras afirma: “aqui, quando alguma coisa acontece, ninguém fala assim: ‘deixa isso pra lá que o fulano resolve’. Não. Aqui, todos nós nos sentimos responsáveis.” (Entrevista com professora, 23 maio 2013).

Esse relato demonstra a visão de conjunto, o sentido de cooperação e a visão articulada da equipe da escola, o que promove o clima de confiança e um ambiente de colaboração.

### 1.2.2 O perfil dos professores e o fazer pedagógico

No ano de 2013 a Escola Verde possui, em seu quadro de pessoal, 33 professores. Todos têm formação específica em licenciatura plena, nos diversos conteúdos, e a maioria cursou pelo menos uma pós-graduação. Observa-se, pela formação acadêmica, que os professores atuam nas áreas para as quais se formaram e esse é um ponto positivo para o desenvolvimento das ações pedagógicas. A Tabela 5 demonstra a atual configuração dos profissionais da escola.

**Tabela 5:** Situação funcional dos professores

CONTEÚDOS CURRICULARES	NÚMERO DE PROFESSORES	SITUAÇÃO FUNCIONAL
Língua Portuguesa	5	3 efetivos e 2 designados
LEM – Inglês/Espanhol	5	2 efetivos e 3 designados
Educação Física	2	2 efetivos
Arte	1	Efetivo
Matemática	5	2 efetivos, 1 efetivado <sup>5</sup> e 2 designados
Geografia	3	2 efetivos e 1 designado

<sup>5</sup> Servidores efetivos: nomeados através de concurso público. Servidores efetivados: alcançados pela Lei Complementar N°100/2007. Servidores designados: profissionais com contratos temporários.

<b>História</b>	2	1 efetivo e 1 designado
<b>Filosofia</b>	1	Designado
<b>Sociologia</b>	1	Designado
<b>Ensino Religioso</b>	1	Designado
<b>Ciências/Biologia</b>	2	1 efetivo e 1 efetivado
<b>Física</b>	2	Efetivado
<b>Química</b>	2	1 efetivo e 1 efetivado

**Fonte:** Tabela elaborada pela pesquisadora a partir de uma adaptação do quadro informativo disponibilizado pela secretaria da escola.

Pode-se perceber que a estabilidade do quadro é relativa, pois a escola conta com professores em pelo menos três situações funcionais diferentes, a saber: efetivo, efetivado e designado. Assim como a estabilidade no cargo, o tempo de serviço no magistério e na escola também é diferenciado, ou seja, a escola conta com alguns profissionais em início de carreira e outros em vias de se aposentar, como apontam os dados dos questionários. Essa diferença de tempo de atuação pode se configurar como um ponto positivo para a escola, na medida em que a troca de experiências pode facilitar a iniciativa diferenciada das práticas pedagógicas. Entretanto, o fato de alguns professores trabalharem com contrato temporário de trabalho dificulta sua adesão a projetos escolares mais extensos. Assim, apesar da troca entre profissionais com maior e com menor experiência em magistério ser interessante para a dinâmica das práticas escolares, ela é prejudicada pelos processos de substituição nos cargos de professores contratados.

Dos 28 professores que atuavam na escola no final do ano de 2012, 26 responderam ao questionário da pesquisa no mês de novembro de 2012. De acordo com os questionários respondidos, há a predominância do sexo feminino (sendo 22 mulheres e 4 homens) no grupo; 15 desses professores têm entre 30 e 50 anos de idade; 16 estão na regência há mais de 10 anos; apenas 6 professores atuam em mais de uma rede (particular e municipal, além da escola estadual). Os demais atuam apenas na Escola Verde ou em mais de uma escola da rede estadual.

Conforme revelam os dados desta pesquisa, na Escola Verde, a distribuição de aulas entre os professores no início do ano é realizada conforme o critério de escolha já adotado anteriormente, i.e., pelo maior tempo em

exercício na escola. Há uma legislação sobre o quadro de pessoal (Res. SEE/MG nº 2253/12) que dispõe sobre critérios complementares adotados pelas escolas para a escolha das aulas, e postula que a escola pode definir esses critérios; no entanto, de acordo com informações da direção, não houve qualquer problema relacionado a esse tipo de escolha, uma vez que tudo foi combinado. Quanto ao absenteísmo de professores, esse é muito baixo e, segundo relatos da equipe gestora, as faltas passíveis de abono, em função de trabalho em pleitos eleitorais ou licença médica para consultas, são comunicadas com antecedência.

Com a colaboração da gestão e a iniciativa de professores e alunos, a escola participa de diversas ações e atividades extracurriculares, que têm como objetivo incrementar as experiências de sala de aula e elevar os padrões de aprendizagem dos alunos. Algumas destas atividades das quais os alunos participam são os concursos e as olimpíadas promovidas por diversas instituições nacionais.

Atualmente, há alunos medalhistas e premiados na Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas. Além disso, no ano de 2012, outros alunos participaram da Olimpíada Nacional de Língua Portuguesa, da Olimpíada Nacional de História do Brasil, da Olimpíada de Geografia e, em 2013, da Olimpíada de Astronomia e do Concurso de Foguetes. Ainda em 2012, algumas alunas criaram um “projeto de lei” que trata do sistema de cotas nas universidades, selecionado e apresentado nas reuniões do Parlamento Jovem em Brasília. Outra aluna chegou à etapa final do Concurso de Redação Jovem Senador, promovido pelo Senado Federal.

Segundo informações da supervisora, na escola há uma “tradição de participação em concursos” (observação feita na reunião pedagógica do dia 28 de março de 2013), e os incentivos à participação nesses eventos externos vem através da menção às várias premiações da escola em diversos deles. Pela participação em tantos eventos externos ser uma peculiaridade dessa unidade escolar, algumas questões sobre a tomada de iniciativa foram incluídas na coleta de dados desta pesquisa. Nas respostas coletadas, foi unânime a ideia de que a motivação inicial veio dos primeiros resultados que a escola obteve com a OBMEP (Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas), iniciativa de um professor de matemática, com total apoio da direção. Desde a primeira

participação, em 2007, a escola tem tido alunos e professores premiados. Segundo dados das entrevistas, todos os professores têm se interessado por concursos e olimpíadas em sua área.

Não saberia dizer o que motiva, mas desde que eu entrei aqui, eu já entrei com premiação, e a gente vê toda uma movimentação de alunos e de todo mundo, talvez também pelos resultados. Agora, com a olimpíada de história com bons resultados, a escola dá até um presentinho, eles são recebidos com festa aqui na cidade, desfile com corpo de bombeiros e tudo, faixa na porta da escola. Até no aniversário da cidade teve redação premiada e na gincana da escola a prefeitura deu como premiação uma viagem a Tiradentes (Entrevista com professora, 23 maio 2013).

Em suas respostas, os professores ressaltaram, também, que os próprios alunos solicitam a participação e, às vezes, até cobram. Um dos docentes relatou que os estudantes gostam muito, porque as atividades das olimpíadas são muito interessantes, diversificadas e dinâmicas e, por isso, eles costumam vir à escola até fora do horário para realizá-las. Além disso, as premiações e o reconhecimento da própria cidade estimulam bastante. Quando uma das alunas foi a primeira colocada nacional na Olimpíada de Língua Portuguesa, houve até um desfile na cidade e uma matéria publicada no jornal local. Há, portanto, um conjunto de fatores que propiciam essas iniciativas, o que analisaremos mais detidamente no Capítulo 2.

O trabalho diferenciado dos professores da Escola Verde, em função das avaliações educacionais em larga escala, comporá a descrição sobre os processos pedagógicos desenvolvidos pela equipe escolar que buscam elevar e aprimorar os resultados educacionais. Quanto ao acompanhamento da aprendizagem dos alunos no trabalho pedagógico cotidiano, com o currículo escolar, os professores relatam formas diferenciadas de abordagem. Entretanto, invariavelmente, esses destacam como imprescindível a necessidade de conhecer cada aluno, o que pode vir através da observação do próprio profissional e, também, das informações repassadas pelas supervisoras, consideradas como essencial.

A partir do diagnóstico da aprendizagem dos alunos, as estratégias tornam-se variadas e buscam proporcionar a participação de todos os alunos

para ajudar a sanar as dúvidas mais gerais, analisar junto ao aluno a construção de sua resposta, utilizar as chamadas “práticas diferenciadas” para ajudar a fixar um conteúdo. Mas o mais importante, segundo relato dos professores, é “se movimentar” na sala de aula, ser dinâmico, atento, estar junto aos alunos o tempo todo, o que demanda boa vontade e iniciativa do profissional. Segundo relato de um docente de matemática sobre o acompanhamento do desenvolvimento dos alunos:

[...] No geral, cotidianamente, com situações problemas, eu uso muito o quadro trabalho, sempre com recuperação sem avisar que é recuperação; jogo as questões chave no quadro e o aluno vai memorizando (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

Ao ser perguntado como são feitas as intervenções junto aos alunos, ele respondeu:

[...] Isso aí eu faço monitoria, pego o aluno mais forte para ajudar o mais fraco, às vezes em outra aula; quando são alunos da roça os alunos da cidade vêm no contraturno (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

É importante ressaltar, ainda, que nessa escola, os alunos, já acostumados à dinâmica, percebem quando o professor não trabalha dessa forma e o questionam. As entrevistas apontam que há turmas muito boas e participativas, que “não aceitam qualquer tipo de aula”. Tudo isso estimula o professor melhorar sua prática.

[...] Considero como uma prática de sucesso o acompanhamento de todos os professores no final de bimestre: a recuperação, o trabalho de monitoria, o planejamento, o olhar individual sobre os alunos; é que finaliza com um resultado bom. Outra coisa: os alunos dão retorno pra gente, tudo que a gente vai fazer eles gostam, por exemplo, a produção de vídeo. O interessante é que a gente busca trazer os alunos pra gente, a gente sai daquela mesmice da aula (Entrevista de professora, 23 maio 2013).

Soares (2007) considera que uma das medidas de maior impacto que está presente nas escolas eficazes é a motivação escolar, através da qual se cria um ambiente favorável à aprendizagem, com uma tendência a se traduzir em melhores resultados cognitivos.



### 1.2.3 Práticas pedagógicas diversificadas com os alunos

Os alunos da Escola Verde são parecidos com os alunos das escolas públicas da região: adolescentes que fazem da escola também um lugar de encontro e, por isso, estão sempre entre sorrisos e conversando sobre seus assuntos variados no pátio da escola, no intervalo das aulas. É raro ouvir algum professor falando mais alto ou chamando a atenção dos alunos de forma mais enérgica. O espaço da escola parece ser valorizado pelos alunos, bem como sua permanência por lá. Há, sim, alguns alunos que se destacam com um comportamento mais indisciplinado e exaltado. Na maioria das vezes, esses não querem realizar a tarefa que o professor solicita. Nesses casos, ele é encaminhado à sala da supervisão, para que seja tomada alguma providência que varia de acordo com o caso apresentado.

A supervisora conversa com o aluno, pergunta sobre suas vivências em casa e se está enfrentando algum problema, questiona o comportamento inadequado e aconselha. Geralmente, ela encaminha-o para alguma atividade diferente, como leitura fora da sala de aula, ou instrui alguma atividade mais dinâmica. Percebe-se, portanto, que na dinâmica das relações intraescolares vivenciadas na Escola Verde existem conflitos, mas esses tendem a ser resolvidos.

As supervisoras conhecem a realidade de vida de praticamente todos os alunos de seu turno e relatam que, algumas vezes, as dificuldades sociais que enfrentam em família dificultam o entendimento do conteúdo trabalhado. Assim, fora da sala de aula, a supervisora propõe uma conversa e uma atividade diversificada. Esse trabalho de acompanhamento das supervisoras e a proximidade de sua relação com os alunos parecem configurar-se em um facilitador do trabalho do professor, sendo apontada pelos professores entrevistados como uma das ações exitosas que se refletem nos resultados escolares.

[...] outra coisa: o trabalho com as pedagogas e o tanto que elas conhecem e intervêm com os alunos, chamando a família... o trabalho que é feito com os alunos em dependência... é um trabalho em equipe mesmo. E também a interação que a gente tem, porque a gente avisa quando tem alguma coisa diferente com o aluno e se aciona a família (Entrevista de professora, 23 maio 2013).

O trabalho com a Turma de Aceleração (TA)<sup>6</sup> acontece, como previsto na legislação estadual, de forma pedagogicamente diferenciada. Como os participantes são alunos maiores, em função da distorção idade/ano de escolaridade, eles têm um histórico de dificuldade de aprendizagem, repetência e exclusão. Normalmente, esse quadro gera maiores problemas de disciplina, de adaptação e de domínio do conteúdo curricular, o qual também foi adaptado pela mesma legislação estadual para o atendimento a esses alunos.

Essas são turmas que trazem alguma dificuldade de comportamento, mas existem outros casos de indisciplina, mais isolados, em cada turma. Os casos de alunos fora da faixa etária para o ano de matrícula na Escola Verde têm diminuído, tanto em função da diminuição das taxas de reprovação – que passaram de 26,3% no ano de 2009, para 10,8% no ano de 2011 – quanto da aplicação de soluções previstas na legislação estadual, como a organização da TA e da Progressão Parcial<sup>7</sup>.

Outras dificuldades em relação ao comportamento também foram observadas na escola, como algumas discussões ou ameaças de brigas entre alguns alunos, por exemplo, mas essas não são frequentes e, quando acontecem, são resolvidas pela equipe da escola. Há, também, casos de desmotivação e dificuldades de aprendizagem, para os quais a escola também busca soluções.

A fim de aprimorar o atendimento, principalmente aos alunos que mais precisam e que não têm acompanhamento das famílias em seu processo educativo, a escola buscou implantar o PROETI (Programa Escola de Tempo Integral). Segundo relato do diretor:

Nesse ano, conseguimos montar uma turma de PROETI com alunos de 6º ano ao TA 2º período, que são os que têm mais

---

<sup>6</sup> As Turmas de Aceleração - TA foram instituídas pela Resolução SEE/MG nº 1033 de 17/01/2008, inicialmente denominado Projeto de Aceleração da Aprendizagem "Acelerar para Vencer" - PAV, mudando a nomenclatura após reedição, através do inciso VIII do Artigo 69 e Artigo 87 da Resolução SEE/MG nº 2197 de 26/10/2012.

<sup>7</sup> A Progressão Parcial é uma norma de avaliação diferenciada, instituída através dos artigos 72 a 75 da Resolução SEE/MG nº 2197 de 26/10/2012. Através da progressão parcial, o aluno tem a possibilidade de dar continuidade ao seu percurso escolar, mesmo não tendo sido aprovado em até três disciplinas. Utilizam-se as progressões parciais como recurso para diminuir o número de reprovações. As avaliações e nova possibilidade de promoção com eliminação das progressões acontecem no ano subsequente, sob orientação da equipe de professores e da equipe pedagógica da escola.

dificuldade, com 3 disciplinas, Língua Portuguesa, Matemática e Educação Física. São 14 aulas de EF, com atividades de socialização, para motivar a parte de aprendizagem desses alunos (Entrevista do diretor, 28 mar. 2013).

O PROETI é um programa do sistema estadual que prevê atendimento aos alunos durante todo o dia. É desenvolvido no contraturno e, segundo informações do diretor, no ano de 2013, são oferecidas aulas de Língua Portuguesa, Matemática e Educação Física. As aulas de Língua Portuguesa e Matemática realmente buscam reforçar e garantir a aprendizagem das duas disciplinas básicas do currículo. Porém, durante as aulas de Educação Física foram acrescentadas várias atividades de socialização, pois acredita-se que essas podem incentivar os alunos.

Além disso, a escola conseguiu uma parceria com a prefeitura para oferecer aulas de música uma vez por semana. Há, também, um trabalho com oficinas diversas, planejadas e coordenadas pela professora de Educação Física, que se iniciaram com a “oficina de culinária”. Nela, a professora conta com o apoio de uma das funcionárias da cozinha que, na verdade, é quem ensina aos alunos. Há, ainda, previsão de outras oficinas a serem desenvolvidas com os alunos, como arte e informática, além dos pequenos campeonatos com conteúdo específico. A escola conta com as verbas do PROETI para desenvolver essas oficinas. Com as ações do programa, em 2013, a instituição espera melhorar a aprendizagem dos alunos dos 6º anos e, também, dos alunos das Turmas de Aceleração (TA).

De maneira geral, os alunos não apresentam maiores dificuldades de comportamento, e a organização da escola facilita o envolvimento com atividades voltadas para a aprendizagem.

[...] os alunos cobram do professor, então, se o professor der uma mancada, o aluno até corrige. Questão de bagunça aqui não tem, nunca dei uma ocorrência<sup>8</sup> aqui na escola. E os alunos percebem quando o professor tenta enrolar (Entrevista de professor, 23 maio 2013).

---

<sup>8</sup> Ocorrência: fazer uma advertência formal ao comportamento do aluno, por escrito, e solicitar assinatura dos pais. Prevista no Regimento Escolar.

Em uma das visitas de observação, a atual vice-diretora relatou o funcionamento dos grupos de estudo dos alunos. Essa mencionou que começou como uma ideia dentro de sala de aula em função das dificuldades em matemática. No primeiro momento, os alunos foram incentivados pelos professores a criarem esses grupos, que funcionam no contraturno, com 4 a 5 pessoas e um discente como monitor.

A iniciativa deu certo e ainda continua, pois os próprios alunos se reúnem, formam os grupos, escolhem o dia e o horário e passam a estudar juntos nas dependências da escola. O papel do professor é ajudar a organizar esses grupos, especialmente inserindo neles os alunos que têm maiores dificuldades, além de tirarem alguma dúvida ou darem suporte ao monitor, quando necessário. Os grupos funcionam principalmente voltados para o estudo de matemática, mas também investem em física e química. Em seu relato, um professor de matemática mencionou que a monitoria é um de seus melhores processos de intervenção pedagógica junto aos alunos com maiores dificuldades. A monitoria pode funcionar também para outras disciplinas e, agora, é uma prática mais consolidada na escola. No entanto, a demanda maior é para essas disciplinas citadas. É importante ressaltar que essa prática não se configura como um projeto somente da escola, mas é uma das ações de intervenção pedagógica presentes no PIP.

Sempre que solicitados, os alunos da escola participam de comemorações e de datas festivas na cidade. Na Semana da Pátria, por exemplo, os alunos foram convidados a apresentar danças e peças teatrais no coreto da cidade.

Um trabalho mais efetivo e constante com a informática tem acontecido na escola desde abril de 2013. A sala de informática é, segundo a Superintendência de Ensino, uma das melhores da regional. Por essa razão, foi pré-selecionada pelo PROINFO e será remodelada. Atualmente, há 33 computadores funcionando; 7 dessas máquinas foram recebidas como premiação na Olimpíada da Língua Portuguesa e o restante foi encaminhado por programas de informática educacional, como, por exemplo, o PROINFO/MEC; todas oferecem internet. Com a reestruturação e a expansão do atendimento da sala, a escola, juntamente com os técnicos do NTE (Núcleo de Tecnologia da Educação) da SRE desenvolverão um projeto com alunos monitores de

informática. Esse atendimento também será aberto à comunidade. Essa ação ainda é inicial, mas, atualmente, os professores já estão sendo capacitados em programas educacionais e utilizam bastante a sala de informática, executando ações de seu planejamento didático com os alunos.

Uma ação realizada pela equipe gestora, já uma tradição daquela comunidade escolar, visa o acolhimento do aluno logo à sua chegada para iniciar o turno escolar. Essa é conhecida como “acolhida”, sempre executada por algum dos membros da equipe gestora, mas que conta com a presença do próprio gestor quando esse se encontra na escola. Na verdade, ele faz questão de participar da acolhida, pois, segundo seu relato, é o melhor momento para estar com todos os alunos e, portanto, ele aprecia bastante. Por considerar essa uma oportunidade importante de contato com os alunos, a atual equipe gestora pôs em prática algumas alterações na acolhida. Agora, o local passou a ser a quadra ao invés do pátio da escola, por ser maior e mais confortável. Há a leitura de uma mensagem e uma reflexão acerca de seu tema com os alunos, pois, segundo o próprio diretor, ele prefere a não intervenção religiosa. Além disso, são dados avisos e informações, bem como proferidas palavras de motivação aos alunos e aos professores. Ao final da acolhida, os alunos acompanham seus professores às salas para o início das aulas.

Essa é uma prática comum e antiga nas escolas da região, principalmente naquelas que atendem aos anos iniciais do ensino fundamental, e não aos anos finais e ensino médio, como a instituição pesquisada. Com a nova equipe gestora da escola, a prática, também considerada importante pelas gestoras anteriores, foi remodelada, mas seu objetivo continua o mesmo: recepcionar os alunos e demarcar o espaço da escola e do convívio escolar. Posteriormente, na discussão dos dados da pesquisa, retomaremos esse ponto ao analisar a relação da equipe gestora com os membros da comunidade escolar.

Para os alunos do ensino médio da Escola Verde, no ano de 2013, está sendo oferecido o Aprofundamento de Estudos<sup>9</sup>, cujas aulas são realizadas

---

<sup>9</sup> O Aprofundamento de Estudos é um projeto criado pela SEE/MG para melhorar os indicadores de proficiência do ensino médio e ampliar a taxa de conclusão dessa etapa, diminuindo, também, a evasão e a repetência. Com isso, pretende criar o hábito de estudo e oportunizar aos alunos a ampliação de conhecimentos e conteúdos de seu interesse, a fim de dar prosseguimento aos estudos. As aulas do Aprofundamento de Estudos acontecem no contraturno do aluno ou no sexto horário, sendo, no máximo, 15 aulas semanais realizadas pelos próprios professores das

pelos próprios professores do quadro da escola. Esse projeto da SEE/MG já foi implantado na escola nos anos 2009, 2010 e 2012, porém, com apenas uma turma. Em 2013 foram formadas três turmas, uma de cada ano do ensino médio. Para a turma do 1º ano, são oferecidas apenas aulas de Língua Portuguesa e Matemática. Para as turmas dos 2º e 3º anos, além dessas disciplinas, são oferecidas também Física, Química e Geografia, escolhidas pelos alunos por sentirem necessidade de complementação curricular.

Participar do Aprofundamento de Estudos foi, para a escola, uma alternativa ao cursinho, que funcionou no ano de 2012, no período noturno. Essa foi uma iniciativa de dois vereadores da cidade, sendo um deles uma professora da escola, em parceria com a prefeitura – que realizava o transporte – e a Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ) – que liberava os professores (alunos bolsistas). A escola oferecia o espaço físico para a realização das aulas. Segundo análise do diretor, essa iniciativa não funcionou muito, pois havia falta de professores em função da greve na Universidade e, em termos de resultados, esses não foram muito significativos. Com o início do semestre letivo na Universidade, será possível implementar novamente a parceria, oferecendo mais uma oportunidade de estudos para alunos e ex-alunos. No entanto, isso ainda não aconteceu. Atualmente, o Aprofundamento de Estudos atende bem à demanda de alunos que pretendem se preparar melhor para o ingresso nas universidades.

### **1.3 A Escola Verde e as avaliações externas**

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais prioriza, em seu atendimento, o desenvolvimento da educação básica, de forma que se possam atender às demandas de crescimento e de qualificação da população, além de servir como instrumento de superação das desigualdades sociais no estado

(MINAS GERAIS, 2006). Nesse sentido, são utilizadas políticas públicas que possam aperfeiçoar os recursos, elevando os padrões de qualidade.

A partir da década de 1990, foram instituídas mudanças nas políticas públicas educacionais, com foco na descentralização administrativa, o que marcou o início da atual política de educação em Minas Gerais. Nesse período, as administrações se organizaram, de forma a repassarem às unidades escolares maiores atribuições com relação à gerência de recursos financeiros, formação continuada de professores e administração do fluxo escolar, responsabilizando os agentes educacionais pelos resultados finais dos processos educacionais apresentados pelas escolas (ARAÚJO & SILVA, 2011).

Na época, vários programas foram implementados e alguns levaram a tecnologia gerencial da Qualidade Total às escolas públicas do sistema estadual, incentivando parcerias com o setor privado, enquanto outros foram utilizados para a correção das altas taxas de distorção idade-série. Destacam-se, ainda, nesse período, o fortalecimento da integração com os municípios e o processo de municipalização prioritariamente das séries iniciais do ensino fundamental. A partir do ano 2000, com a implantação do Programa Escola Sagarana<sup>10</sup>, estabeleceu-se a meta de atingir 80% das matrículas no ensino médio dos alunos egressos do ensino fundamental, tendo em vista, ainda, a necessidade de universalização da Educação Básica.

Com a expansão do atendimento à demanda educacional do estado, o objetivo da administração estadual concentrou-se na melhoria da qualidade com redução de custos do serviço público. Na área da educação, a principal meta era elevar a qualidade do ensino e, para isso, os programas de avaliação educacional estaduais, iniciados em 2002, ganharam relevância na agenda de discussão governamental (ARAÚJO & SILVA, 2011). Tais discussões objetivavam não apenas a consolidação da cultura de avaliação externa, mas

---

<sup>10</sup> O termo Escola Sagarana foi escolhido para denominar a política educacional implantada em Minas Gerais a partir do ano de 1999, na gestão do governador Itamar Franco, que tinha como principais objetivos: (i) garantir educação de qualidade para todos os mineiros; (ii) definir o aluno como centro das atenções educacionais; (iii) fortalecer o compromisso com a obtenção do sucesso do aluno; (iv) valorização dos profissionais do magistério; (v) garantir a participação da comunidade escolar na gestão das escolas; (vi) avaliar a qualidade do ensino em todos os níveis e modalidades, mediante exames do rendimento dos alunos; (vii) garantir o ingresso e a permanência do aluno na escola, especialmente no ensino fundamental, desenvolvendo ações amplas de combate à evasão escolar; (viii) ampliar progressivamente o atendimento à demanda do ensino médio, tendo em vista a sua universalização no prazo mais curto possível.

buscava subsídios para a assertividade de investimentos públicos em educação. Segundo Pereira (2010), nessas circunstâncias, a modernização da gestão educacional apresentava-se como estratégia fundamental, a fim de garantir a melhoria da qualidade da escola, aumentar sua eficiência, sua eficácia e sua produtividade.

Assim, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais criou, em 2000, o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica - SIMAVE, que tem como objetivo diagnosticar problemas e demandas do sistema nos diferentes níveis, a fim de garantir a melhoria da educação pública estadual. As avaliações do SIMAVE analisam desde os resultados de sala de aula até as ações docentes e gestoras, aferindo o nível de aprendizagem da alfabetização e dos conteúdos básicos do ensino fundamental e médio (MINAS GERAIS, 2013).

Analisando a concretização de tais pretensões, é preciso observar como os atores sociais incorporam seus objetivos em sua prática cotidiana. Os dados levantados através da pesquisa de campo na Escola Verde identificam o trabalho pedagógico realizado pelos professores, no sentido de transformarem os dados provenientes de todos os processos avaliativos, inclusive das avaliações externas, vivenciados na escola, em ações capazes de contribuir para a aprendizagem de todos os alunos. Além disso, há a atuação da equipe gestora, visando facilitar e promover este processo.

De acordo com Silva e Russo (2011, p. 2),

As transformações produzidas pelas reformas na prática escolar dependem não só dos fundamentos que as orientam ou das intenções dos reformadores, mas, principalmente, de como esses são apropriados e objetivados pelos sujeitos daquelas práticas.

Nesse sentido, considera-se necessária uma descrição do trabalho pedagógico realizado na Escola Verde com os resultados das avaliações educacionais em larga escala, dos quais a escola participa, bem como apresentar alguns dados sobre os estudantes atendidos pela escola.

Segundo relatos, os resultados, as funções e os objetivos de cada avaliação externa são informados e muito debatidos com os alunos, sobretudo



os que são avaliados, segundo palavras de um dos professores, com as avaliações “de peso”, como PROEB e Prova Brasil<sup>11</sup>.

A partir da informação, do debate e da motivação junto aos alunos, os professores lançam mão de diversas estratégias, utilizando-se das questões das provas como atividades de ensino e também de avaliação, levando o aluno a perceber que as questões das provas não estão desvinculadas do conteúdo trabalhado em sala de aula. Essas intervenções estão presentes desde a escolha dos documentos teóricos para o planejamento bimestral, pois segundo dados coletados nas entrevistas, os professores utilizam o currículo básico de Minas Gerais, o CBC (Conteúdos Básicos Comuns), e as Matrizes de Referência do SIMAVE/PROEB em seu planejamento. Além disso, incluem questões de olimpíadas, questões de avaliações passadas, de vestibulares, de concursos, de avaliações diagnósticas como as do PAAE e outras, quando essas têm relação com os conteúdos abordados. Segundo relato de uma professora:

[...] quando saem os resultados, a gente procura trabalhar em cima deles; assim que saem os resultados das avaliações externas, a gente responde um relatório com o posicionamento da disciplina e que ações devem ser tomadas para melhorar o resultado daquela turma; no meu caso, faço do PAAE, tipo um planejamento pra trabalhar com a disciplina, o que faltou, se o conteúdo que a gente trabalhou os meninos foram bem etc. (Entrevista com professora, 23 maio 2013)

No mês de maio de 2013, a equipe da escola trabalhava com vários resultados. Os resultados do PAAE<sup>12</sup> (avaliação inicial diagnóstica) já estavam consolidados, os resultados do PROEB 2012 já tinham sido divulgados, os resultados da Avaliação Diagnóstica Regional (ADR) já entregues para o 9º ano E.F., além dos resultados internos do primeiro bimestre. Reunidos por área, os professores elaboraram um planejamento de intervenção pedagógica, específico

---

<sup>11</sup> A Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), conhecida como Prova Brasil, é realizada de forma censitária, a cada dois anos, em todas as escolas urbanas da rede pública brasileira. Essa avalia os alunos dos 5º e 9º anos do ensino fundamental em Língua Portuguesa e Matemática. As informações sobre desempenho dos alunos fornecidas pela Prova Brasil subsidiam as políticas públicas educacionais dos governos estaduais e municipais. Disponível em: [www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br). Acesso em: 25 out. 2012.

<sup>12</sup> PAAE- Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar é um sistema on line de geração de provas e relatórios. Compõe o SIMAVE e sua concepção pedagógica focaliza a evolução da aprendizagem identificando o estágio de desenvolvimento do aluno. Permite a autoavaliação do professor e fornece um diagnóstico capaz de subsidiar o planejamento do ensino e as intervenções pedagógicas necessárias à aprendizagem. Fonte: Guia de Avaliações Educacionais, SEE/MG, 2013.

para trabalhar as habilidades não consolidadas e as dificuldades de todos os alunos observadas através dos resultados. Este, segundo a supervisão escolar, será o início do trabalho do PIP (Plano de Intervenção Pedagógica) da escola, no ano de 2013.

Em um dos momentos de observação, durante esta pesquisa na Escola Verde, aconteceu a reunião por área do conteúdo curricular, denominada “tempo coletivo”. Foi possível observar, então, inicialmente, a reunião do grupo de ciências humanas, com a presença de sete professores. Nesse grupo, discutiu-se o planejamento das atividades didáticas, o relato de várias práticas, os processos de avaliação, o comportamento e o interesse dos alunos nas atividades. No grupo de matemática, houve uma discussão mais objetiva sobre os processos didáticos com os alunos em sala de aula e sobre o trabalho a ser desenvolvido a partir dos resultados das avaliações externas. Os professores da escola discutiram os resultados do PAAE e analisaram os erros dos alunos, tentando identificar o caminho de seu raciocínio para responder às questões e o seu nível de aprendizagem sobre o conteúdo cobrado nas provas. A partir do relato de um dos professores sobre sua forma de abordagem de um determinado conteúdo, o outro docente sugeriu ser essa a forma cobrada no PROEB, o que demonstrou através da resolução de uma questão. Eles analisaram, ainda, as formas possíveis de se avaliar o conteúdo de cada ano e discutiram as diferenças entre as turmas e a necessidade de processos diferenciados em cada uma delas.

Através dessa observação, foi possível inferir que, apesar dos processos de avaliação tanto internas quanto externas permearem todas as reuniões, essa discussão foi mais objetiva e específica, principalmente no que concerne ao PROEB, no grupo de matemática. Essa especificidade da pauta de discussões talvez provenha do fato de o conteúdo de matemática sempre estar presente nas avaliações externas.

Buscando divulgar os resultados e as orientações de suas políticas educacionais, a SEE/MG publica materiais instrucionais para circulação no próprio sistema. Um dos instrumentos de divulgação é a Revista Contextual do SIMAVE que, além da divulgação dos resultados de aprendizagem nas avaliações, publica alguns dados estatísticos sobre o perfil dos alunos e sobre itens que podem influenciar os resultados, como as ações docentes, a gestão

escolar e as políticas públicas para a educação. A Revista Contextual do SIMAVE, em sua edição de 2011, trouxe alguns dados extraescolares, levantados em 2010, sobre os alunos da Escola Verde em comparação aos dados do Estado de Minas Gerais. Esses levam em conta fatores não intrínsecos à escola, mas que ajudam a conhecer o perfil socioeconômico dos estudantes atendidos.

Os dados considerados pela Revista Contextual foram o índice socioeconômico raça e sexo, sendo possível fazer um comparativo entre os números estaduais e os da Escola Verde. O Estado de Minas Gerais apresentou uma taxa de atendimento de 33,2% de brancos e 66,8% de não brancos; nesse item, a escola praticamente se igualou, atendendo 33,9% de alunos brancos e 66,2% de não brancos. Com relação ao sexo dos alunos, em todo o estado, em 2010, 52,7% eram meninas e 47,3% eram meninos; enquanto na escola, 54,5% eram meninas e 45,5% eram meninos. Isso quer dizer que as taxas de atendimento, considerando-se o gênero sexual, apresentaram-se igualmente equilibradas.

Outro índice apresentado na revista foi a média do nível socioeconômico (NSE) da Escola Verde em comparação com a média do estado. Alves e Soares (2012) trazem uma definição própria para nível socioeconômico (NSE):

O nível socioeconômico é um construto teórico que sintetiza as características dos indivíduos em relação à sua renda, ocupação e escolaridade, permitindo a criação de estratos ou classes de indivíduos semelhantes em relação a essas características (ALVES & SOARES, 2012, p. 3).

Os autores justificam a falta de consenso teórico na definição das dimensões a serem consideradas quando se pretende distinguir a posição das famílias ou dos indivíduos na estrutura social. A definição das dimensões depende da disponibilização de dados empíricos e de justificativas teóricas. Por isso, em seu trabalho, os autores empregam um modelo da Teoria de Resposta ao Item (TRI), que possibilita a obtenção de medidas baseadas na probabilidade de escolhas individuais.

Na apresentação da Revista Contextual, editada em 2011, com dados levantados pelo PROEB em 2010, os autores fizeram a opção pela

transformação da escala original em uma que contém somente números positivos, possibilidade sinalizada pelos autores em seu estudo. Assim, numa escala com variação de 0 a 10, a média do índice socioeconômico da Escola Verde de 7,1 foi comparada com a média do estado de Minas Gerais, que é de 5,8. Em relação ao índice socioeconômico, a pontuação da Escola Verde apresenta-se acima da estadual. No entanto, é importante destacar que este índice foi mencionado a título ilustrativo, pois sua análise não se insere nos objetivos desta pesquisa, a qual enfatiza os aspectos pedagógicos e as práticas de gestão da instituição.

A Revista Contextual 2011 traz também os resultados intraescolares. Esses demonstram fatores sobre os quais o trabalho realizado na escola pode incidir e que influenciam o desempenho dos alunos. Os fatores observados através dos dados do PROEB, em 2010, foram: a organização e a gestão da escola e o enfoque pedagógico. Esses fatores apresentam-se sempre em comparação com o sistema estadual de Minas Gerais, sendo atribuídas notas com variação de 0 a 10, considerando-se que quanto mais próximo de 10, melhor desempenho do fator observado. No fator “organização e gestão da escola”, foram avaliados: (i) o índice de atuação do diretor, segundo os professores, tendo a Escola Verde obtido a nota 9,5 e o estado a nota 8,5; (ii) o índice de uso do PPP, segundo os diretores, tendo a Escola Verde obtido a nota 6,6 e o estado a nota 7,5; e (iii) o índice de autonomia do diretor frente às pressões, tendo a Escola Verde obtido a nota 8,5 e o estado 7,8.

Esse conjunto de fatores intraescolares, citados acima, indica uma gestão presente e fortalecida na Escola Verde, focada em um melhor encaminhamento coletivo dos planejamentos pedagógicos, pautando-se no uso do Projeto Político Pedagógico (PPP) e fortalecendo a participação de todos os segmentos escolares. O fortalecimento da gestão pode se configurar como um fator importante a incidir no aprimoramento dos resultados escolares.

Outro fator intraescolar obtido a partir dos dados do PROEB e sistematizado pela Revista Contextual do SIMAVE é o “enfoque pedagógico”. Esse mediu o índice de envolvimento do professor, segundo os alunos, no qual a Escola Verde obteve a nota 9,1 e o estado de Minas Gerais a nota 8,2 e o índice de atuação dos professores, no qual a Escola Verde obteve a nota 8,8 e o sistema estadual 8,1.

Os fatores intraescolares demonstrados através da visão dos alunos, que refletem a atuação dos professores, também apresentam índices elevados. Esses dados são importantes, tendo em vista que a análise das práticas gestoras e docentes, objetivo central desta pesquisa, remetem ao envolvimento do profissional com os alunos e com o trabalho pedagógico a ser desenvolvido. Nesse sentido, pode-se inferir que parte dos resultados da Escola Verde deve-se ao elevado índice de envolvimento dos professores, bem como a sua forma de atuação.

Em seu trabalho, Creso e Bonamino (2005) fazem uma revisão das publicações baseadas em dados brasileiros sobre eficácia e equidade escolar, e apontam os dois fatores intraescolares apresentados pela Revista Contextual 2011, “organização e gestão da escola” e “enfoque pedagógico”, como indicadores presentes nas escolas eficazes. Tais fatores, segundo os autores, são reportados nos estudos nacionais como associados à eficácia escolar, pois remetem à liderança do gestor e ao comprometimento coletivo do corpo docente com a aprendizagem dos alunos, além do enfoque pedagógico nos métodos ativos de ensino.

A Escola Verde, a SRE e a SEE/MG fazem parte de um sistema educacional comum; portanto, os resultados observados na escola pesquisada encontram-se atrelados aos resultados da gestão regional e da gestão estadual (descritos no item 1.1). Nesse sentido, os processos e as demandas do sistema central são repassados à gestão escolar através da regional, a qual intervém no sentido de alcançar os resultados educacionais esperados.

Como unidade escolar integrante do sistema estadual, a Escola Verde participa das avaliações do SIMAVE/PROEB com avaliações do 9º ano do EF e 3º ano do EM. Em todas as participações, tem mantido um padrão de resultados acima das metas estipuladas pelo programa de avaliação, sendo que, para a finalidade desta pesquisa, foram analisados os resultados do PROEB no período de 2009-2012, apresentados nas Tabelas 6 e 7:

**Tabela 6:** Média de proficiência SIMAVE/PROEB da escola no 9º ano Ensino Fundamental

	2009	2010	2011	2012
<b>Língua Portuguesa</b>	277,4	279,6	291,3	294,0
<b>Matemática</b>	309,1	316,6	323,4	333,7

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos resultados do SIMAVE 2012.

Os dados da Tabela 6 apontam uma variação positiva nos resultados do PROEB, na série histórica compreendida entre 2009 e 2012, para o 9º ano do ensino fundamental, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. As metas anuais estipuladas pelo sistema estadual são sempre três pontos de proficiência média acima do resultado apresentado, e a Escola Verde tem apresentado resultados sempre acima dessa expectativa. Em Matemática, no ano de 2012, observa-se uma variação maior, dez pontos acima dos resultados do ano 2011.

**Tabela 7:** Média de proficiência SIMAVE/PROEB na escola no 3º ano Ensino Médio

	2009	2010	2011	2012
<b>Língua Portuguesa</b>	292,1	318,1	319,1	313,9
<b>Matemática</b>	368,5	360,1	355,8	349,6

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir dos resultados do SIMAVE 2012.

No 3º ano do ensino médio, a série histórica aponta uma variação muito pequena nos resultados da avaliação do PROEB 2012, tanto em Matemática quanto em Língua Portuguesa, de praticamente seis pontos de proficiência. Entretanto, os resultados de Língua Portuguesa mantêm uma variação positiva, com um aumento gradativo, e os de Matemática, apesar de serem melhores em 2009, não mantêm esse crescimento. Essas variações podem decorrer de vários fatores, como por exemplo, da mudança dos alunos que realizam as provas, da mudança de professores etc.

Tendo em vista os objetivos do presente estudo, considera-se relevante uma análise da influência dos fatores intraescolares, como gestão da escola e enfoque pedagógico, nos resultados. Esta influência pode ser constatada

através dos dados apresentados pela pesquisa, que revelam a sistematização dos resultados educacionais e sua utilização nas práticas didáticas. Esse trabalho integrado da equipe escolar, dos gestores e dos professores, possivelmente reflete-se nos resultados positivos e estáveis apresentados pela Escola Verde nas avaliações em larga escala.

Não obstante, a escola pesquisada tem se empenhado para melhorar os resultados educacionais internos e as taxas de atendimento, através da mesma organização e da integração da equipe escolar, utilizando-se de um planejamento pedagógico estratégico proposto pela SEE/MG e apropriado pela escola: o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP).

### 1.3.1 O planejamento pedagógico e os resultados internos da escola: o PIP

A Proposta Político Pedagógica (PPP) da Escola Verde foi revista no ano de 2012, a partir de solicitação da SEE/MG a todas as escolas, no sentido de atualização e aprimoramento do processo pedagógico a ser promovido na instituição, com participação de professores e demais membros da comunidade escolar. Isso, porque o PPP constitui-se em instrumento teórico-metodológico que organiza as ações do cotidiano escolar de forma refletida e sistematizada (LÜCK, 2009).

Entretanto, os planejamentos no que diz respeito às ações concretas a serem realizadas com os alunos, que demandam trabalho diferenciado, estão descritos no Plano de Intervenção Pedagógica - PIP, identificados durante a análise documental realizada na pesquisa de campo. A intervenção pedagógica planejada no PIP objetiva trabalhar com os alunos que têm as mais diversas dificuldades de aprendizagem e que, antes, elevavam os percentuais de reprovação da escola. Atualmente, a equipe escolar busca trabalhar, intervir e ensinar, resgatando o processo de aprendizagem e promovendo a permanência do aluno na escola.

Há alguns anos, a equipe tem procurado adaptar sua forma de trabalho e, principalmente, de avaliação, para adequar-se às exigências do sistema estadual ao qual está ligada. Essas informações foram recorrentes nas entrevistas realizadas com gestores e professores, os quais mencionaram que, juntamente com melhores resultados nas avaliações externas, era preciso

alcançar melhorias também nos índices de aproveitamento da própria escola, elevando taxas de aprovação e diminuindo a evasão e a reprovação. Em entrevista, o diretor lembrou que a progressão automática nunca existiu na escola, pois os professores resistiram na implantação dessa mudança e as taxas de reprovação continuavam altas. Entretanto, junto com esta resistência, veio a noção de que era preciso fazer os alunos aprenderem para serem aprovados. Esta “inovação” se consolidou com a proposta do Programa de Intervenção Pedagógica - PIP, através da criação de seu Plano.

Através da implementação do Plano de Intervenção Pedagógica - PIP para o ensino fundamental, que prevê a oferta de alternativas de atendimento em função das características e necessidades dos alunos (MINAS GERAIS, 2012), há alguns anos, os resultados desse trabalho podem ser sentidos nos novos indicadores de desempenho da Escola Verde. Os dados da Tabela 8 demonstram as taxas de aprovação da escola do 6º ao 9º ano do EF, tendo em vista que esse é o foco principal do trabalho do PIP como política pública para intervenção educacional. Na tabela adaptada do Portal Meritt<sup>13</sup>, observamos, na série histórica 2005-2011, a evolução da taxa de aprovação na escola:

**Tabela 8:** Taxas de aprovação por ano escolar

	<b>6º ano</b>	<b>7º ano</b>	<b>8º ano</b>	<b>9º ano</b>
<b>2011</b>	75.4	85.0	95.7	90.2
<b>2009</b>	80.0	91.5	76.5	62.5
<b>2007</b>	81.8	96.4	84.3	73.5
<b>2005</b>	80.3	85.0	65.1	72.3

**Fonte:** MEC/INEP 2011

De acordo com os dados da Tabela 8, observa-se uma expressiva elevação da taxa de aprovação, principalmente no 9º ano do ensino fundamental, e uma queda da mesma no 6º ano, em 2011. Assim, juntamente

---

<sup>13</sup> Criado em 2010, o Portal Meritt disponibiliza grande quantidade de dados educacionais destinados à gestão, ao ensino e ao aprendizado, a partir do uso de tecnologias específicas e do amplo conhecimento sobre o sistema educacional no Brasil. Disponível em: <http://www.portalideb.com.br/escola/147658-ee-coronelxavierchaves/fluxo?etapa=9&rede=estadual>. Acesso em: 15 jul. 2013.



com a taxa de aprovação, é importante observar os outros indicadores de resultados presentes na Tabela 9, cuja série histórica é 2009/2011<sup>14</sup>.

**Tabela 9:** Indicadores de desempenho da Escola Verde - Ensino Fundamental

Ano	Taxa de Aprovação (%)	Taxa de Reprovação (%)	Taxa de Abandono (%)	Taxa de Distorção Idade/Série (%)
2011	86.60	7.40	6.00	24.20
2010	79.00	14.40	6.60	22.40
2009	79.00	17.00	4.00	34.80

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir de dados disponibilizados pela secretaria da escola.

O que se observa na série temporal 2009-2011 é que a taxa que apresenta elevação mais expressiva é a de aprovação, com diminuição direta da de reprovação. Entretanto, a taxa de distorção idade/série ainda se apresenta elevada. O que se pode inferir *a priori* é que a partir da diminuição da taxa de reprovação, a tendência da distorção é de queda ao longo do tempo. Não obstante, essa taxa deve ser reduzida num espaço de tempo menor, em função da implantação das turmas de aceleração (TA) na escola, a partir de 2012, uma vez que seu objetivo é justamente diminuir a distorção, adaptando os alunos à série correspondente a sua idade.

No ensino médio, as taxas apresentam-se de forma um pouco diferentes, para a mesma série histórica 2009-2011, conforme Tabela 10:

**Tabela 10:** Indicadores de Desempenho da Escola - Ensino Médio

Ano	Taxa de Aprovação (%)	Taxa de Reprovação (%)	Taxa de Abandono (%)	Taxa de Distorção Idade/Série (%)
2011	82.00	10.80	7.20	49.70
2010	77.00	15.00	8.00	52.00
2009	69.50	26.30	4.20	42.30

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora a partir de dados disponibilizados pela secretaria da escola.

Apesar de apresentar a mesma tendência de elevação da taxa de aprovação, a taxa de distorção ainda é alta. Uma vez que não existe programa

<sup>14</sup> Até o fechamento dos dados da pesquisa de campo, os indicadores de 2012 das escolas estavam sendo organizados pelo SIMADE, não sendo possível o acesso à informações oficiais.

de aceleração de aprendizagem (T.A.) para alunos do ensino médio, a distorção idade/série deve diminuir somente a partir da elevação das taxas de aprovação desde o ensino fundamental.

Nesse sentido, a utilização de intervenções didático-pedagógicas, a fim de promover a aprendizagem, torna-se essencial. O Plano de Intervenção Pedagógica - PIP na Escola Verde funciona, portanto, como complemento ao Projeto Político Pedagógico. Assim, a escola organiza um documento que traduz a necessidade de melhoria das taxas de rendimento, através da organização das ações pedagógicas a serem implementadas, sobretudo na sala de aula. O Plano de Intervenção Pedagógica - PIP enumera os problemas, estipula metas e prazos, descreve as ações e organiza um cronograma relacionando os responsáveis pela execução de ações pedagógicas diferenciadas em Língua Portuguesa e Matemática e, ainda, em relação a outras dificuldades a serem superadas pela equipe da escola.

São várias as dificuldades enumeradas no PIP da instituição, as quais remetem às taxas de rendimento escolar que ainda precisam ser melhoradas. O índice de reprovação continua sendo um dos maiores desafios da equipe, e se configura como um dos motivos para as iniciativas de trabalho dos professores. Isso está relacionado com (i) dificuldades de leitura e interpretação de variados tipos de texto, (ii) dificuldades em produzir textos coerentes e gramaticalmente corretos por parte de alguns alunos; (iii) processos avaliativos da escola pouco contextualizados; (iv) falta de estudo e compromisso dos alunos no que tange à tarefas e trabalhos e (v) desinteresse em sala de aula. Tendo em vista a análise da apropriação de resultados deste trabalho, o PIP pode ser considerado como uma forma de apropriação que tem respaldo na prática pedagógica, a partir dos resultados não só das avaliações externas, mas de todos os índices observados.

A redução do número de Progressões Parciais é outro desafio da equipe escolar. Progressão Parcial é um recurso previsto na legislação educacional desde a Resolução 521/2004 e reafirmada na Resolução 2197/2012, através do qual o aluno tem a possibilidade de dar continuidade ao seu percurso escolar, mesmo não tendo sido aprovado em até três disciplinas. Utilizam-se as progressões parciais como recurso para diminuir o número de reprovações. As avaliações e a nova possibilidade de promoção, com eliminação das

progressões, acontecem no ano subsequente, sob a orientação da equipe de professores e da equipe pedagógica da unidade escolar.

A taxa de evasão é outra preocupação da equipe escolar e figura no PIP, a partir de ações que visam a sua redução, tais como o monitoramento da frequência dos alunos e o contato com as famílias dos estudantes infrequentes, convocando os responsáveis a justificarem a situação.

A melhoria dos resultados nas avaliações internas e externas também está entre os desafios presentes no PIP. Nas avaliações externas, apesar de ter havido resultados positivos e estáveis, as metas são sempre elevadas e, portanto, ainda requerem um trabalho sistemático. Assim, para cada dificuldade a ser enfrentada, a equipe da escola enumera ações como monitoria, grupos de estudos, reuniões de tempo coletivo para a elaboração conjunta de práticas diferenciadas em sala de aula, conversa com os alunos com baixo rendimento no sentido de motivá-los à melhora, dentre outras.

Percebe-se, ainda, no PIP, uma preocupação diferenciada com os alunos do turno da tarde, a maioria advinda da zona rural, com níveis de letramento mais baixos, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática, e com aproveitamento bimestral mais comprometido. Por isso, são efetuadas algumas ações para as quais a unidade conta com o suporte da prefeitura –, a fim de que seja realizado o transporte diferenciado desses alunos, para que não percam as atividades de reforço no contraturno, e para a organização do almoço e de lanches nos dias em que esses permanecem na escola para os momentos de estudo.

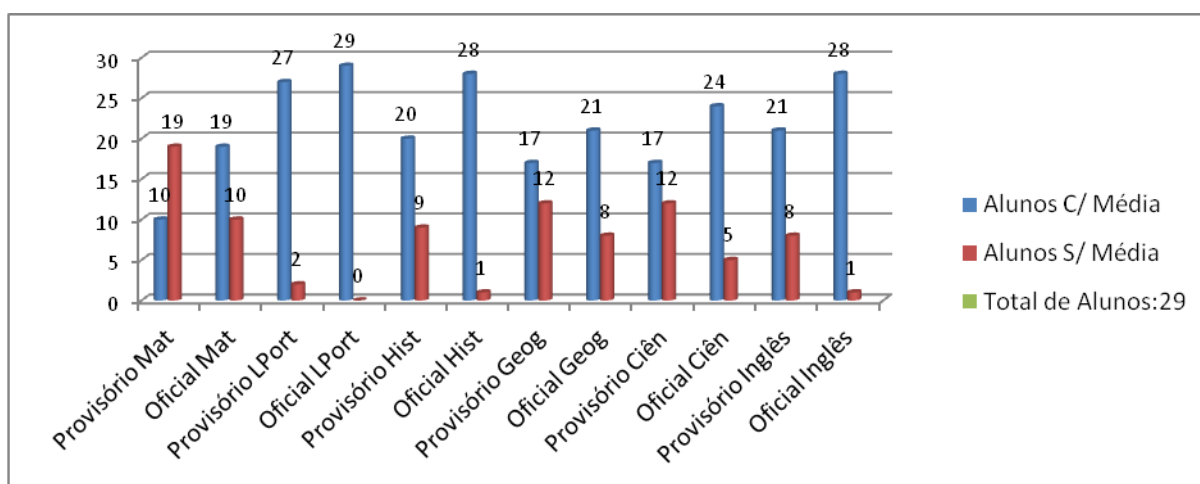
Quanto aos resultados internos, algumas ações do PIP pretendem alavancar uma melhoria, com destaque para a recuperação contínua e a recuperação bimestral, com a instituição do “Boletim Provisório”. Trata-se de um resultado entregue antes do fechamento do bimestre. A partir desse recurso, há a obrigatoriedade de processos de recuperação de aprendizagem em todas as disciplinas, buscando elevar o rendimento bimestral e reduzir o número de notas abaixo da média<sup>15</sup>. Esse recurso mostra-se importante, tendo em vista a necessidade de recuperação dos resultados bimestrais.

---

<sup>15</sup> É relevante destacar que esta ação, executada na Escola Verde há dois anos, foi instituída como legislação da SEE/MG, através da Resolução 2197 de 26 de outubro de 2012, Artigo 78, inciso II, obedecendo, ainda, ao previsto na LDB nº 9394/96, Artigo 13, inciso IV.

Na Figura 5, é disponibilizada a situação das notas referentes ao segundo bimestre. Observa-se que o processo de recuperação paralela é necessário e eficaz, com o intuito de diminuir o número de alunos com notas abaixo da média. Essa ação da equipe da escola, executada no PIP, busca diminuir as taxas de reprovação e de progressão parcial.

A Figura 5 exemplifica a forma de divulgação dos resultados internos, verificando-se a eficácia da utilização do recurso de recuperação bimestral.



**Figura 5:** Situação geral dos alunos do 8º ano I

**Fonte:** Adaptação dos relatórios de acompanhamento do 2º bimestre/2012 – Equipe Pedagógica da escola.

Cada disciplina apresenta um resultado provisório (antes da recuperação) e um resultado oficial (depois da recuperação). Esses momentos de recuperação são muito importantes, pois os professores têm a oportunidade de rever os tópicos mais importantes do conteúdo em seu planejamento e garantir, em tese, que os alunos sejam promovidos com os conhecimentos básicos exigidos na disciplina naquele ano. Pela análise do gráfico, observa-se, em cada disciplina, a redução do número de notas abaixo da média. Verifica-se, dessa forma, que o fracasso escolar pode ser evitado através de ações específicas de responsabilidade da escola. Esses resultados sugerem que a validade do planejamento pedagógico específico desenvolvido através das ações do PIP pode estar refletida, também, na queda expressiva da taxa de reprovação na escola nos últimos anos.

De acordo com Soares (2007), uma forma de aproximação entre escola e sistema cada vez mais considerada é a responsabilização social – na tradução

do termo em inglês *accountability* –, que prevê uma coleta de evidências ligadas à regularização do fluxo escolar e do que a escola acrescenta aos alunos, o valor agregado, numa observação longitudinal de resultados. Assim, à medida que o sistema identifica grupos de escolas que necessitam de intervenção e de políticas diferenciadas para superar dificuldades e oferecer possibilidades de sucesso a todos os alunos, é também possível identificar casos de escolas que, por sua excelência, promovem a manutenção regular de bons resultados efetivos e eficazes. Além dos resultados, torna-se imperioso disseminar as práticas docentes e gestoras que promovem o sucesso escolar. Esta pesquisa se pauta na identificação dessas práticas e em seu impacto na Escola Verde.

Os procedimentos descritos neste capítulo e adotados na Escola Verde evidenciam que as diversas práticas docentes, com intenção pedagógica acrescidas de uma liderança organizada e participativa, configurando uma equipe motivada e comprometida com a aprendizagem dos alunos, complementada por uma estrutura adequada, podem proporcionar um ambiente favorável à obtenção de bons resultados.

No próximo capítulo, serão analisados os procedimentos observados durante o trabalho de campo realizado na escola pesquisada, considerando um aporte teórico adequado. Tal análise será realizada com vistas a uma proposta de formação profissional que leve em conta os saberes produzidos a partir das práticas cotidianas em sala de aula.

## 2 TEORIA E PRÁTICA: O TRABALHO COM RESULTADOS NA ESCOLA VERDE

As evidências descritas no primeiro capítulo permitem desenvolver, neste segundo capítulo, o objetivo central desta dissertação, que é analisar as práticas gestoras e pedagógicas que a equipe escolar desenvolve na Escola Verde e sua relação com os resultados educacionais apresentados. Assim, buscaremos, aqui, promover uma análise das ações pedagógicas da escola pesquisada, descritas no capítulo anterior. Esta análise será subsidiada pelo referencial teórico de autores que trabalham com temas ligados à dimensão pedagógica da gestão escolar (LÜCK, 2009), ao efeito escola (SOARES, 2004, 2007; POLON & BONAMINO, 2011), às práticas docentes e gestoras e à organização e à cultura da escola (SILVA JR. & FERRETTI, 2004; PÉREZ GÓMEZ, 2009). O conceito de efeito professor também será discutido a partir dos trabalhos de Scartezini e Viana (2011), Marafelli (2011) e Gazólis (2012). Assim, visando à organização das ideias e das reflexões que serão apresentadas, o presente capítulo é estruturado em três seções.

Antes, porém, de realizar uma análise conceitual aliada às práticas observadas na Escola Verde, é necessário apresentar alguns conceitos que serão trabalhados ao longo desse capítulo.

De acordo com Soares (2002 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2011), a partir dos anos 1970, alguns estudos voltaram-se para a compreensão dos processos internos das escolas. Através de abordagens qualitativas, esses demonstraram que mesmo os menores efeitos causados pela instituição educacional eram importantes para a vida dos alunos e poderiam mudar concretamente sua história.

A compreensão das atividades internas das escolas que, através de suas políticas e práticas escolares, podem influenciar na aprendizagem e no desempenho dos alunos, passou a representar um campo de análise denominado *efeito escola*. Os estudos sobre o efeito escola buscam a compreensão dos processos, práticas e políticas internas no âmbito das escolas e sua relação com o desempenho dos alunos (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Os autores dessa linha de pesquisa enfatizam, ainda, que essa não desconsidera a

importância dos fatores extraescolares no desempenho dos alunos, mas que busca, nas práticas do interior das escolas, parte da explicação para a variação dos resultados.

É importante ressaltar que os conceitos de efeito escola e escola eficaz são distintos, mas se complementam. De acordo com Alves e Parisotto, (2012 *apud* SOARES & CANDIAN, 2007) o conceito de efeito escola “foi originalmente introduzido para caracterizar o impacto da organização escolar no desempenho de seus alunos”. Para Brooke (2013, p. 2), uma "escola eficaz é aquela que ensina bem os conteúdos curriculares e se preocupa com o aluno de maneira global, com a formação de valores, ética e cidadania e a criação de oportunidades." Assim, assume-se, neste trabalho, que uma escola eficaz é aquela que reúne os fatores primordiais para o seu bom funcionamento e que busca a formação global do aluno, enquanto o efeito escola é o impacto desses fatores no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Outra questão que passou a ser inserida dentro do fator-escola é a importância dos professores, presente na literatura internacional e mencionada por Soares (2002). Isso se deu a partir da percepção de que elementos ligados ao professor também deveriam ser considerados como itens de análise, como um dos fatores que se relacionam ao desempenho dos alunos. Segundo Soares (2002), Bressoux (2003) indica duas linhas de pesquisa distintas: o efeito escola e o efeito professor. No estudo de caso que empreenderemos, a abordagem se relaciona com o efeito escola e destaca o efeito professor como um dos fatores que favorecem os resultados apresentados pelos alunos.

Em seu artigo intitulado “Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental”, Soares (2011, p. 135) enfatiza que “[...] há ações que podem ser realizadas, no nível das escolas, com grande potencial de melhoria das proficiências dos alunos”. Para ele, dentro da escola há dois importantes processos que interagem para o seu desempenho: a gestão escolar e o ensino (*idem*, p.153). Esse modelo conceitual ressalta a importância dos processos de gestão escolar e a implantação de uma rotina que consiga atender e que favoreça a aprendizagem dos alunos. Ainda para o autor, qualquer intervenção escolar que tenha por objetivo a melhora no desempenho dos alunos passa pelo comprometimento e pela capacidade técnica para a implementação do projeto pedagógico por parte do professor. De acordo com Sacristán (2000, p. 178),

Qualquer ideia que se pretenda implantar na prática passa pela sua personalização nos professores, isto é, por algum modo de introjeção em seus esquemas de pensamento e comportamento. E é evidente que, na assimilação do novo, existe um processo de adaptação interna cujo resultado não é a cópia mimética da ideia, mas uma transação entre os significados do professor e os que a nova proposta lhe sugere.

Em seu trabalho, Scartezini e Viana (2012) buscam identificar fatores presentes nas práticas dos professores que promovem melhores resultados dos alunos: o chamado efeito professor. Os autores ainda afirmam que algumas pesquisas na área de educação apontam que o comportamento do professor é determinante nos resultados de suas turmas, e que “o mais importante fator escolar que influencia o desempenho dos alunos é o professor. Entretanto, não se sabe o que ele faz e que ‘dá certo” (SCARTEZINI & VIANA, 2012, p. 3).

Sobre o trabalho docente relacionado às avaliações em larga escala, a pesquisa de Fernandes *et al.* (2010, p. 569) conclui que “o conhecimento do docente sobre avaliação em larga escala associa-se a um maior desempenho dos alunos”, e que os professores mais receptivos, informados e sintonizados com os objetivos e com as formas de tais avaliações discutem e utilizam os seus resultados, procurando ajustar suas práticas escolares às avaliações em larga escala. A pesquisa também afirma que os professores com maior conhecimento sobre o processo de avaliação educacional são aqueles que priorizam a formação dos alunos.

Nesse contexto, a fim de cumprir os objetivos já descritos, este segundo capítulo divide-se da seguinte forma: a primeira seção apresenta o percurso metodológico utilizado neste estudo, a partir da percepção de que a explicitação do método facilita a apreciação do tema em relação à abordagem teórica que será apresentada.

A segunda seção apresenta uma teorização sobre os processos escolares na Escola Verde, ou seja, faz-se um contraponto entre teoria e prática. Inicialmente, aborda-se a importância da dimensão pedagógica da gestão juntamente com os aspectos da organização e da cultura da escola, das práticas curriculares e dos resultados educacionais, a partir de Silva e Russo (2008), em cujos trabalhos são remetidos os estudos de Sacristán (2000/2004) e Silva Jr. e



Ferretti (2004). Esses autores sugerem que fatores condicionantes da prática influenciam os processos de apropriação de resultados, sobretudo os que se referem à realidade ou ao contexto escolar. Por essa razão, torna-se relevante uma análise a partir da pesquisa “*Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos no ensino fundamental*”, do professor José Francisco Soares (2007), sobre a importância do efeito escola e onde se apresentam os reflexos desse modelo conceitual na escola analisada.

A terceira seção, por sua vez, apresenta uma discussão sobre as práticas docentes, entendendo-se que essas se vinculam à dimensão pedagógica da gestão, sobretudo quanto às questões didáticas e curriculares. Analisamos, também, aspectos da cultura escolar e sua relação com a cultura docente, segundo Pérez Gómez (2009). Essas questões, que perpassam o cotidiano da escola, estão atreladas à integração e ao envolvimento dos atores no desenvolvimento das atividades no ambiente escolar e à necessidade de formação profissional continuada.

## **2.1 Aspectos da metodologia de pesquisa**

A descrição do método utilizado na pesquisa, além de cumprir uma formalidade, possibilita aos demais leitores refazerem o caminho metodológico percorrido, para avaliarem, com mais segurança, as afirmações do texto. Além disso, a importância da alternativa metodológica se reconhece em função das conclusões apresentadas, uma vez que essas só são possíveis em razão dos instrumentos utilizados e da interpretação dos resultados, aos quais seu uso permite chegar (DUARTE, 2002).

No presente estudo, a metodologia adotada alternou-se em dois momentos distintos. A primeira parte se concentrou na coleta das fontes secundárias, i.e., em levantar dados a partir da secretaria da escola e da SRE, a fim de caracterizar e descrever a escola e seus atores. Isso permitiu montar um panorama da Escola Verde. Na segunda parte, por sua vez, foram realizados os primeiros levantamentos das fontes primárias, com aplicação de questionários, realização de entrevistas e observações.

Seguindo a metodologia de pesquisa e observando, inicialmente, o levantamento das fontes secundárias, foram coletados dados quantitativos, como os resultados das avaliações externas das quais a Escola Verde participou na série temporal analisada na pesquisa (2009/2012), e os documentos administrativos relativos à escola oriundos da SRE. Após a inserção em campo e a explicitação dos objetivos de pesquisa à direção e à equipe escolar, tornou-se possível realizar um levantamento e a análise documental dos arquivos e dos registros administrativos e dos dados quantitativos da escola. Realizaram-se, também, o levantamento e a análise dos documentos pedagógicos referentes aos planejamentos e aos registros das práticas de ensino desenvolvidas na escola.

A seguir, foi iniciado o levantamento dos dados primários da pesquisa com as primeiras entrevistas e com a aplicação do questionário. A primeira entrevista foi realizada com a ex-diretora da Escola Verde, que se manteve na gestão durante seis anos, atuando na escola do ano 2007 até o final do ano 2012. Em seguida, foi realizada uma entrevista com o vice-diretor, que se manteve nessa função por dois mandatos juntamente com a diretora e, com a saída dessa, assumiu a direção. À mesma época, foi realizada a entrevista com uma das supervisoras da escola, e a outra, que se encontrava em licença parlamentar, foi entrevistada posteriormente.

Neste primeiro momento de inserção no campo de pesquisa, ocorrido de setembro a dezembro de 2012, também foram utilizadas como estratégias a aplicação de um questionário aos professores e a observação do cotidiano da escola para a coleta de dados. O questionário teve como principal objetivo o levantamento de alguns dados quantitativos referentes especialmente à vida funcional dos professores. O primeiro momento de observação, por sua vez, aconteceu em um dia de aula comum e objetivou conhecer as práticas cotidianas da escola.

Juntamente com os dados coletados em campo, foi realizado um levantamento bibliográfico para subsidiar a pesquisa. Nos primeiros meses de 2013, foram realizadas as demais estratégias de coletas de dados: outros três momentos de observação e as entrevistas com os professores. As informações coletadas através desses instrumentos e estratégias deram o subsídio necessário à análise do presente caso de gestão.

Como relatado anteriormente, a Escola Verde foi selecionada dentre as escolas jurisdicionadas à SRE de São João del Rei, em função de apresentar bons resultados no PROEB e mantê-los estáveis de 2009 a 2012, acima da média das demais escolas da mesma jurisdição.

De acordo com Günther (2006), a escolha de um método deve ser adequada à pergunta de pesquisa e, tendo em vista que as indagações são geralmente multifacetadas, é possível que um mesmo estudo comporte mais de um método. Objetivando adequar o método ao objeto, esta pesquisa inclui, ao mesmo tempo, uma abordagem qualitativa e o uso de procedimentos quantitativos – característica do estudo de caso.

Inicialmente, foi feito um levantamento dos dados secundários da pesquisa, a partir das informações disponibilizadas pelo setor específico da SRE, onde foram localizados os quantitativos de turmas, de alunos atendidos e de servidores, além de informações sobre a infraestrutura da escola. Nesse momento, também foram levantados os resultados internos da escola, como matrícula inicial, final, número de reprovações e aprovações. Os resultados das avaliações externas da SEE/MG, da SRE e das demais escolas da regional também foram verificados.

Na pesquisa de campo, foram realizadas as primeiras análises de documentos administrativos da secretaria da escola e da diretoria. O acesso a eles foi possibilitado a partir da apresentação da pesquisadora e da intenção da pesquisa, com explicitação de seus objetivos à equipe gestora, à diretora e ao vice-diretor. Além dos documentos administrativos, foram analisados os documentos pedagógicos, os relatórios e os demais instrumentos que possibilitaram o acompanhamento do registro do processo pedagógico da escola, realizado pela equipe de supervisoras. Esse acompanhamento tem por base os planejamentos, as avaliações e os planos de ensino dos professores. Neste momento também se iniciou a análise do PIP, do Regimento Escolar e da Proposta Pedagógica da escola.

A observação foi uma das técnicas de coleta de dados adotadas, a fim de se registrar comportamentos, procedimentos e rotinas que demonstram a organização, o cotidiano escolar e a postura dos diversos atores sociais, na expectativa de apreender aspectos da cultura escolar que as entrevistas e o questionário não trazem. Segundo a definição de Michel (2009, p. 66),

[...] a observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade; consiste não apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar; permite perceber aspectos que os indivíduos não têm consciência, mas manifestam involuntariamente.

A utilização dessa técnica é considerada essencial para a percepção das informações que se pretendia levantar. Dentro desse procedimento, foram incluídos os momentos de observação das reuniões da equipe escolar – realizadas com todos os professores, a equipe pedagógica e a equipe gestora – e, ainda, a observação do “tempo coletivo” – reunião que acontece bimensalmente, na qual os docentes se reúnem por áreas do currículo e discutem estratégias didáticas.

Por meio das observações, durante o levantamento dos dados qualitativos, percebemos que o diferencial desta escola não está ligado a questões de infraestrutura e insumos. Isso porque, apesar de ter boas condições materiais, essa se equipara à maioria das escolas da Regional.

Nesse sentido, partimos da hipótese de que a equipe docente da Escola Verde, com o apoio e o incentivo da gestão escolar, conhece e utiliza os dados das avaliações externas e dos demais processos avaliativos da escola em sua prática cotidiana, obtendo resultados melhores e mais estáveis. Considera-se que esses se relacionam às características adjacentes ao trabalho pedagógico específico, culminando em práticas docentes exitosas, apoiadas pela predominância da dimensão pedagógica exercida na gestão escolar. Ressalta-se que, neste estudo, buscaremos identificar essas práticas docentes que se refletem nos resultados positivos das avaliações externas.

Na tentativa de compreender essa questão, na fase de trabalho de campo, criamos um questionário buscando concentrar-nos no levantamento de aspectos que facilitassem o delineamento do perfil da escola. Utilizamos o questionário (Apêndice I) composto por 27 perguntas, divididas em quatro blocos. O Bloco I trazia questões relativas à identificação geral; o Bloco II se referia à atuação profissional; o Bloco III considerava a formação continuada e o aperfeiçoamento profissional; o Bloco IV tratava especificamente da apropriação dos resultados do SIMAVE. Esse questionário foi respondido por 26 dos 29

professores que atuavam na escola em novembro de 2012. Michel (2009) define esse instrumento de pesquisa da seguinte forma:

O questionário é um formulário, previamente construído, constituído por uma série ordenada de perguntas em campos fechados e abertos, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. [...] É considerado um instrumento de valor significativo de coleta de dados, embora seu retorno alcance, em média, 25% de devolução, mais utilizado para coletar dados quantitativos, informativos (MICHEL, 2009, pp. 71-72).

A importância do questionário pode ser atribuída à necessidade de se delinear o perfil socioeconômico, a formação profissional, a atuação e algumas percepções quanto à atuação pedagógica da equipe gestora e, principalmente, o conhecimento de todo o processo e a utilização dos resultados das avaliações externas na prática docente. Através desse instrumento, foi possível estabelecer parâmetros de comparabilidade entre as informações do questionário e das entrevistas realizadas com gestores, supervisores e professores. De acordo com Duarte (2002, p. 215):

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 uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelece no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

A fim de complementar a coleta de dados foram realizadas cinco entrevistas com: (i) a gestora que exerceu o cargo até o ano de 2012, (ii) o professor que exerceu a função de vice-diretor até o ano de 2012, (iii) o mesmo professor, em 2013, após assumir a função de gestor, (iv) a do turno da manhã, (v) a supervisora do turno da tarde. Além disso, foram feitas mais três entrevistas com professores de diferentes áreas curriculares.

Segundo Duarte (2002), a definição dos critérios para a escolha dos sujeitos que comporão o universo de investigação é de extrema importância, pois essa interfere na qualidade das informações a partir das quais será realizada a análise, a fim de se compreender mais amplamente um problema delineado (DUARTE, 2002, p. 141). Nesse sentido, a opção pela utilização de entrevistas com esses atores do processo escolar possibilitou uma percepção mais apurada sobre a dimensão do trabalho pedagógico da escola, uma vez que todos demonstraram valorizá-lo ao descreverem as práticas específicas voltadas para a obtenção de resultados positivos nas avaliações externas.

Todo percurso metodológico da pesquisa foi construído com o objetivo de retratar as ações pedagógicas e relacionais desenvolvidas na escola analisada, de forma a subsidiar as análises teóricas realizadas a seguir.

## **2.2 Escola eficaz: gestão pedagógica e efeito escola**

De acordo com Soares (2007), a busca pela compreensão dos processos internos das escolas, capazes de determinar sua capacidade de interferir positivamente por meio de práticas e políticas nos resultados dos alunos, compõe um campo de análise denominado “escola eficaz”, e sua abordagem ainda é relativamente recente no país. Para ele, as características das escolas eficazes sugerem que as ações nelas realizadas têm grande potencial no que se refere à melhoria da aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, a função primordial da escola é:

[...] possibilitar aos alunos oportunidades para a aquisição de competências cognitivas consideradas necessárias pela sociedade, prepará-los para o mundo do trabalho e para a vida em sociedade, e ainda desenvolver seus talentos individuais. Assim, o objetivo da educação escolar, aquela parte da educação que ocorre no âmbito do estabelecimento escolar, pode ser sintetizado na expressão: Instruir, mas também educar; ou educar através da instrução (SOARES, 2007, p. 136).

Desse modo, entende-se que escola eficaz é aquela que reúne os fatores primordiais para o seu bom funcionamento e que busca a formação global do

aluno. Nesse contexto, alguns fatores foram citados por Cotton (2004 *apud* SOARES, 2007 p.154) e Sammons *et al.* (1995 *apud* SOARES 2007, p 154), como aqueles que devem estar presentes em uma boa escola:

1. Direção (socialmente legítima, profissionalmente competente, firme, objetiva e participativa).
2. Visão e metas compartilhadas (unidades de propósitos, decisões colegiadas, todos são responsáveis).
3. Ambiente de aprendizagem (clima de ordem, ambiente de trabalho agradável).
4. Concentração no ensino/aprendizagem (bom uso do tempo, orientação para obtenção de resultados cognitivos).
5. Ensino estruturado (organização eficiente, clareza de objetivos, ensino com um sólido projeto pedagógico subjacente).
6. Altas expectativas (altas expectativas sobre todos, expectativas comunicadas, proposição de desafios intelectuais).
7. Reforço positivo (disciplina clara e acordada, *feedback*).
8. Monitoramento (monitoramento do desempenho dos alunos, avaliação da escola).
9. Direitos e responsabilidades dos alunos (autoestima, responsabilidade, controle do trabalho).
10. Parceria família/escola (envolvimento dos pais no aprendizado dos filhos).
11. Organização voltada para a aprendizagem (desenvolvimento da profissionalização e do clima organizacional).

A delimitação do campo de análise denominado “escola eficaz” e a enumeração dos fatores que caracterizam uma boa escola podem ser confrontados com os dados coletados na pesquisa de campo. O relato de uma das supervisoras, em entrevista, evidencia que alguns desses fatores enumerados pelos autores estão presentes na Escola Verde. Ao ser questionada sobre quais seriam os pontos positivos observados na escola, ela disse:

A educação e respeito com que somos tratados pela atual gestão escolar, pelo ambiente de trabalho, sem fofocas e assuntos que não dizem respeito ao nosso trabalho; abertura ao diálogo, valorização dos profissionais, alunos e incentivo a práticas de sucesso; trabalho coletivo entre equipe gestora e equipe pedagógica, buscando alternativas para sanar problemas e dificuldades; organização da escola como um todo, desde o planejamento das atividades pedagógicas como o cuidado com a limpeza das dependências, os jardins bem cuidados, horta escolar produtiva, equipamentos em bom uso; manejo de classe da maioria dos professores, garantindo um ambiente tranquilo em sala de aula, o que reflete em toda a escola; convivência harmoniosa com os pais de alunos garantindo a presença da

maioria deles em reuniões convocadas pela direção (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

Esse relato demonstra que o ambiente de trabalho na instituição, bem como as práticas desenvolvidas pela equipe são voltadas para a promoção da aprendizagem dos alunos e estão presentes, também, nos fatores que devem ser observados em uma boa escola, tal como citado pelos autores. É relevante notar que tanto nos fatores citados quanto nos pontos positivos relatados pela supervisora, não se menciona a busca por resultados, mas enfatiza-se a promoção da aprendizagem, evidenciando que o trabalho desenvolvido pela equipe da escola possibilita a melhoria dos resultados cognitivos dos alunos. Tal posicionamento é defendido por Soares (2004, p. 135), conforme se destaca:

[...] considerando o nível atual do desempenho dos alunos, há ações que podem ser realizadas no nível da escola com grande potencial de melhoria das proficiências dos alunos. Assim, neste momento, é preciso enfatizar as políticas escolares [...]

Nesse sentido, retomamos um dos questionamentos deste trabalho, a fim de construir respostas a partir dos dados obtidos pela pesquisa de campo. Um deles discute até que ponto as práticas docentes e gestoras têm influenciado os índices que mantêm a Escola Verde com certa regularidade de bons resultados no PROEB, na série histórica analisada 2009/2012, bem como têm elevado as taxas de rendimento escolar no mesmo período. Acrescenta-se, portanto, a partir da análise do referencial teórico outra questão: a Escola Verde pode ser considerada uma escola eficaz?

Conforme defende Soares (2007), essa questão relaciona a qualidade dos serviços prestados, em termos de aprendizagem, com os resultados obtidos em processos de avaliação do nível cognitivo dos alunos. Assim, os dados encontrados na pesquisa indicam que a organização das práticas escolares atesta a qualidade do serviço prestado pela escola, refletido em termos de melhoria dos resultados cognitivos dos alunos, medidos em escalas desenvolvidas para tal fim, através dos processos de avaliação externa.

O tema *avaliações externas* também foi abordado em entrevistas na escola pesquisada. Como resposta à questão: “a que fatores você atribui o êxito



da escola nos resultados das avaliações externas?”, uma das supervisoras concluiu:

O êxito da escola está diretamente ligado ao trabalho coletivo, ao comprometimento dos nossos profissionais, ao planejamento das atividades e à avaliação do trabalho como um todo. É preciso caminharmos juntos e falarmos a mesma língua para que o trabalho se desenvolva em conformidade com a Proposta Político-Pedagógica. Todos os servidores precisam conhecer a realidade da escola, sua filosofia, suas características e costumes, seus valores e a clientela que recebe (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

Portanto, pela análise dos dados obtidos em pesquisa de campo e do referencial teórico adotado nesta pesquisa, concluímos que a Escola Verde possui características que a qualificam como uma escola eficaz. Essa caracterização encontra-se para além dos resultados obtidos nas avaliações externas, uma vez que se objetiva a promoção da aprendizagem dos alunos.

Conforme explicitado, vários fatores caracterizam as escolas eficazes, e o impacto dessas ações na vida dos alunos é chamado de efeito escola. Dessa forma, ambos os conceitos se complementam. Ainda segundo Soares (2007, p. 140),

[...] algumas escolas conseguem, em maior ou menor medida, que seus alunos tenham um aprendizado melhor que o esperado para suas condições sociais. Os alunos dessas escolas têm um desempenho acima da linha que define a determinação social. Ou seja, o efeito da escola é relevante e decisivo, embora não possa mudar completamente a determinação social.

Estudos sobre o efeito escola levam em consideração processos, práticas e políticas internas que são próprios daquele contexto escolar, e sua relação com o desempenho dos alunos. Esses trabalhos destacam, também, que somente a partir dos resultados cognitivos é possível conhecer os níveis de aprendizagem de grande parte dos alunos e aferir a qualidade dos serviços educacionais prestados (Soares, 2007, p. 138). O autor ainda demonstra, através de evidências empíricas, que algumas escolas conseguem que seus alunos tenham resultados de aprendizado melhores do que se esperava para suas condições sociais, e sustenta que melhorias substanciais de resultados

podem ser obtidas através de ações sobre fatores escolares, com resultados a curto prazo, diferentemente das políticas de mudança de estrutura social.

Em seu trabalho, Alves e Parisotto (2012) demonstram que o modelo conceitual de efeito escola está relacionado a vários fatores intra e extraescolares que podem influenciar o desempenho cognitivo dos alunos, medidos através dos dados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB. Entre eles, estão os valores sociais, as políticas públicas, o financiamento da educação, a gestão dos sistemas, a família e a sociedade, a responsabilização, a gestão da escola e o papel do professor. Para as autoras, dois processos interagem na promoção dos resultados de desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino. De acordo com Oliveira *et al.* (2010 *apud* SOARES, 2002, p. 7), “por menor que seja o efeito das escolas, ele é importante para a vida acadêmica dos estudantes, podendo mudar concretamente a história de indivíduos.”

Essa realidade se configura na Escola Verde através dos bons resultados em todas as avaliações externas, além de participações expressivas em campeonatos e olimpíadas de conhecimento. Assim, o que se pode perceber, através da análise dos dados coletados, é que o maior impacto produzido – ou o efeito escola da Escola Verde – são advindos das ações pedagógicas que buscam favorecer a aprendizagem dos alunos. Essas são evidenciadas em um dos relatos da professora:

Primeiro, o que conta aqui é a disciplina na sala de aula; o aprendizado é muito maior. Segundo, os artifícios que têm aqui na escola, na minha área, por exemplo, a organização da sala multimídia, que permite o planejamento de atividades muito mais atrativas para os alunos. Terceiro, a monitoria que os alunos têm aqui, a Jacira com a matemática, e a recuperação bimestral: o colega trabalha com o outro colega. Acho que a recuperação está funcionando muito mais esse ano. Outra coisa: o trabalho com as pedagogas e o tanto que elas conhecem e intervêm com os alunos, chamando a família; o trabalho que é feito com os alunos em dependência, é um trabalho em equipe mesmo; e também a interação que a gente tem porque a gente avisa quando tem alguma coisa diferente com o aluno e se precisa acionar a família (Entrevista com professora, 23 de maio 2013).

O enfoque pedagógico das práticas escolares apresentadas na escola pesquisada tem respaldo nas observações de Soares (2004), que afirma que a

grande expectativa social que pesa sobre a instituição escolar está relacionada à aprendizagem dos conteúdos cognitivos. Por tudo o que foi apresentado no Capítulo 1, à luz do referencial teórico apontado, e por essas reflexões, pode-se entender que o trabalho pedagógico da equipe da Escola Verde tem impactado de forma positiva nos resultados cognitivos dos alunos.

Outra dimensão da análise do campo conceitual das escolas eficazes que se pretende acrescentar a este trabalho é a importância da gestão pedagógica. Soares (2007) afirma que o compromisso da gestão escolar é primeiro com o gerenciamento do projeto pedagógico da escola e, em seguida, com os demais aspectos que garantem seu funcionamento, de maneira que todos concorram para o atendimento das necessidades de aprendizagem dos alunos. Tal afirmativa se confirma na obra de Lück (2009). Para a autora, o objetivo fundamental da escola, reconhecido por todos, é fazer com que os alunos aprendam e tenham oportunidade de desenvolver as habilidades necessárias para acessar os conhecimentos socioculturais produzidos historicamente, bem como para fomentar a sua expansão. Além disso, esse objetivo envolve, também, parte de sua formação global, facilitando a participação em seu contexto social e a viabilização de seus projetos pessoais e profissionais. Aprendizagem e formação são, portanto, o foco do trabalho escolar.

A partir dessa definição, Lück (2009) explicita o objetivo da escola e enfatiza a importância da dimensão pedagógica da gestão no desenvolvimento das práticas escolares necessárias à obtenção do foco central dos processos educativos desenvolvidos no âmbito das unidades escolares. A autora lembra que a escola é um lugar de intensas relações sociais e, portanto, o objetivo de fazer com que todos os alunos aprendam só será alcançado mediante o compromisso de todos os profissionais envolvidos no processo, para que entendam e assumam internamente a sua realização. Todas as concepções, os métodos e os processos que envolvem a complexa e dinâmica atividade educativa exigem a articulação de recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. A essa articulação, Lück (2009) denomina gestão pedagógica.

Todas as ações praticadas na escola, compreendidas, aqui, aquelas com clara intenção pedagógica, visam à transformação da realidade, dos processos sociais e também da própria prática pedagógica. Nesse sentido, a articulação das ações pedagógicas se configura como uma das mais importantes ações do

gestor escolar. Mesmo que, em alguns momentos, essa seja compartilhada com outro membro da equipe gestora, como a supervisora escolar, nunca pode ser inteiramente delegada (LÜCK, 2009).

A centralidade das ações pedagógicas da escola é considerada pela autora como a principal atividade do gestor, uma vez que está diretamente ligada ao objetivo central da atividade escolar que é a promoção da aprendizagem de todos os alunos. Em seu trabalho, Lück (2009) indica algumas competências básicas do gestor escolar para a dimensão pedagógica, que devem fazer parte das práticas gestoras na obtenção de bons resultados. Essas importantes competências que devem fazer parte do processo de articulação específico da gestão pedagógica são: (i) ampliação da visão do papel da escola voltado para a promoção da aprendizagem e para a formação dos alunos; (ii) orientação das ações executadas, com a participação da comunidade escolar; (iii) criação de um ambiente motivador na escola, voltado para elevadas expectativas de aprendizagem e de desenvolvimento dos alunos; (iv) promoção do conhecimento e atualização do currículo escolar, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais, indicados pelo sistema ao qual a escola pertence; (v) articulação e orientação de atividades extra sala de aula e orientação; e (vi) viabilização de atividades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem.

Entre todas as competências elencadas pela autora, acredita-se que a mais importante delas seja (vii) “estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar” (LÜCK, 2009, p.93). Uma vez executada, essa dimensão propicia a busca pela superação das dificuldades de aprendizagens vivenciadas no cotidiano escolar, com estratégias de melhoria do processo ensino-aprendizagem em sala de aula, e utiliza a observação e o diálogo com os professores como instrumento de orientação para ações didáticas assertivas.

Analisando os dados das entrevistas e as observações realizadas na Escola Verde, percebemos uma tendência de articulação da equipe gestora em torno da dimensão pedagógica. Todos os professores entrevistados confirmaram o apoio recebido da direção para a realização de ações pedagógicas variadas com os alunos, bem como sua participação em todas as reuniões pedagógicas e a prontidão da equipe gestora e da equipe pedagógica na busca de soluções

para as diversas dificuldades de aprendizagem vivenciadas pelos alunos. Sobre a condução das avaliações internas e externas e sobre as demais questões pedagógicas por parte da equipe gestora, observamos o relato da supervisora escolar:

A direção conduz com muita responsabilidade a questão pedagógica, que envolve os processos didáticos, através da divulgação dos resultados das avaliações, promovendo reuniões para análises, bem como acompanhando o trabalho dos professores no que diz respeito ao estabelecimento de metas e ações a serem desenvolvidas como Plano de Intervenção Pedagógica. Ao mesmo tempo se preocupa, procurando incentivar o trabalho de todos, com o objetivo de manter um padrão de qualidade já conquistado pela escola (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

Em seu trabalho, Polon (2010) remete aos aspectos ligados à gestão nos estudos sobre escolas eficazes. A autora menciona o estudo qualitativo realizado por Raczynski e Muñoz (2004), no qual os autores falam dos fatores de eficácia que ocorrem na escola que se caracterizam pela centralidade da gestão nos aspectos pedagógicos, com total apoio aos professores na realização das ações em sala de aula, participação no planejamento de todos os níveis da organização escolar, liderança com clareza de objetivos, direcionamento de ações gerais e participação coletiva, espaço para desenvolvimento profissional dentro da escola e aproveitamento de todo o potencial humano e do material disponibilizado. Tal como se pode perceber, os aspectos pedagógicos mencionados pela autora também se encontram presentes nas práticas de gestão da Escola Verde.

As conclusões de Lück (2009) também se relacionam aos trabalhos de Cotton (2004) e Sammons *et al.* (1995), apontados por Soares (2011) e mencionados no início desta seção. Isso porque os autores indicam onze fatores que devem estar presentes em uma boa escola e, entre eles, observam-se ações específicas da gestão escolar. Entre elas, destacam-se:

1. Direção (socialmente legítima, profissionalmente competente, firme e objetiva e participativa).
2. Visão e metas compartilhadas (unidades de propósitos, decisões colegiadas, todos são responsáveis).
11. Organização voltada para a aprendizagem

(desenvolvimento da profissionalização e do clima organizacional) (SOARES, 2011, p.135).

Analisando a gestão da Escola Verde, descrita no Capítulo 1 através dos dados coletados nas entrevistas e através de observação, percebe-se o comprometimento com esses fatores, que pode ser exemplificado através dos relatos de uma das supervisoras.

A gestão escolar não só contribui como coordena e participa das ações definidas pela equipe de trabalho. Uma gestão que valoriza o diálogo para resolver os problemas é ética e estimula a participação dos diversos segmentos, divide responsabilidades (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

A organização e o funcionamento da escola, juntamente com a criação de um ambiente favorável à aquisição de aprendizagem como o que foi observado na Escola Verde, torna possível o desenvolvimento do projeto pedagógico. Tal como argumenta Soares (2007) é função da gestão escolar garantir o atendimento de todos os alunos, observando a presença dos docentes e discentes diariamente. A participação do gestor no momento de acolhida diária, em cada turno, descrita no primeiro capítulo, exemplifica o acompanhamento e o interesse com relação à presença de todos. Juntamente com a observação da presença, o gestor acompanha o processo de ensino dos alunos, sabe quem são aqueles que têm maiores dificuldades e consegue alocar os recursos humanos e os materiais necessários ao seu atendimento.

Isso foi acrescentado por Soares (2007) e Lück (2009) na descrição das competências básicas da gestão pedagógica e, na escola pesquisada, aparece em todos os relatos que mencionam a participação dos gestores. Em entrevista, um professor relata:

Percebo o empenho do pessoal da direção. No geral, a escola aqui é muito organizada e cumpre com os compromissos de uma forma responsável. Sim, na gestão a gente observa que o gestor trabalha mais na parte pedagógica. (Entrevista com professor, 23 de maio 2013).

Em entrevista, outra professora acrescentou:

A direção contribui muito com o desenvolvimento pedagógico da escola, dá todo respaldo, auxilia, cobra o que tem que ser cobrado. Eu acho que todos são muito comprometidos. (Entrevista com professor, 23 de maio 2013).

O direcionamento e o acompanhamento das ações pedagógicas da escola por parte da gestão também é relatada por uma das supervisoras em entrevista:

Todas as segundas-feiras, de 9h às 10h, participo da reunião administrativa coordenada pelo diretor, com a participação das vice-diretoras e das supervisoras pedagógicas. Nessa reunião, discutimos assuntos educacionais, legislação e eventos da escola, fazemos avaliação do nosso trabalho, planejamos atividades e dividimos atribuições. Assim, a direção tem muito mais alcance das ações pedagógicas da escola (Entrevista com supervisora, 29 de maio 2013).

A prática de gestão centralizada na dimensão pedagógica, tal como enfatizada por Lück (2009), é demonstrada na Escola Verde a partir da presença dos gestores nas reuniões pedagógicas com os professores, dos conselhos de classe, do tempo coletivo, das atividades extraclasse e da reunião da equipe gestora e pedagógica para tomada de decisões e troca de informações, bem como da presença do diretor e dos vice-diretores nas reuniões de pais. Essas ações foram constatadas através da imersão na escola. Portanto, conclui-se que, na Escola Verde, a dimensão pedagógica da gestão parece articular toda a organização da escola, pois os esforços estão voltados para que os alunos desenvolvam a aprendizagem necessária à elevação de seus resultados, conforme sugere Lück (2009).

A literatura sobre escolas eficazes reconhece a importância do perfil do gestor no clima e na cultura da escola (SOARES, 2007). Como característica comum observada em algumas pesquisas sobre gestão de escolas eficazes, consideradas como aquelas que agregam maior valor à aprendizagem dos alunos, constatou-se que todas as características exprimem o perfil de liderança do gestor como orientador dos processos pedagógicos da escola (SOARES, 2004; POLON & BONAMINO, 2011).

O conceito de cultura escolar colabora na compreensão das práticas gestoras e docentes presentes na escola pesquisada, objetivando a atuação

pedagógica. Essa organização alia-se, possivelmente, a uma cultura escolar igualmente voltada à valorização da aprendizagem e à melhoria de resultados.

De acordo com Silva Junior e Ferretti (2004 *apud* VIÑAO FRAGO, 1996, p. 60):

A cultura escolar é vista como um conjunto de teorias, princípios ou critérios, normas e práticas sedimentadas ao longo do tempo [...] no interior das instituições educacionais. [...] Trata-se de modos de pensar e atuar que proporcionam estratégias e pautas para organizar e levar o segmento docente, bem como os demais segmentos da escola a interagir com os companheiros e com outros membros da comunidade educacional e a integrar-se na vida cotidiana da escola.

Segundo os autores, a escola resulta de uma junção muito bem sedimentada entre sua dimensão institucional e sua cultura específica construída historicamente. Essa junção é produzida e se faz presente em todas as práticas escolares, tornando-se o elemento central por meio do qual a escola, como instituição, procede à formação social do indivíduo e socializa o conhecimento produzido pela humanidade ao longo da história, ao mesmo tempo em que também se reproduz socialmente. Percebe-se, portanto, que as práticas escolares não estão dissociadas da cultura escolar, mas encontram-se perpassadas por ela.

Silva (2009) reafirma o conceito de cultura escolar, construído a partir da apropriação do discurso oficial nas práticas escolares, relacionado à cultura da avaliação educacional e das políticas públicas voltadas para resultados.

A cultura, enquanto prática de *apropriação* e de *representação*, conduz ao entendimento de que toda prática escolar é cultura. [...] Estudar a escola e os movimentos que ela gera com vistas a realizar a função educativa requer investigar os modos particulares por meio dos quais ela se apropria das práticas culturais, produz novas práticas e as formaliza (SILVA, 2009, p. 126).

A cultura escolar orienta, desse modo, os processos internos da instituição, e esses envolvem escolhas e um modo particular de organização. Uma das práticas escolares, a apropriação dos processos de avaliação educacional na Escola Verde, tem se caracterizado por sua valorização, pois em



diversas situações observadas na escola ou mesmo nos relatos dos entrevistados, os processos de avaliação externa estavam presentes. Observa-se tal fato através do relato da professora entrevistada:

Quando saem os resultados, a gente procura trabalhar em cima deles. Assim que saem os resultados das avaliações externas, a gente responde um relatório com o posicionamento da disciplina, que ações devem ser tomadas para melhorar o resultado daquela turma; no meu caso, faço do PAAE. Tipo um planejamento pra trabalhar com a disciplina o que faltou, se o conteúdo que a gente trabalhou os meninos foram bem etc. Eu acho que isto mostra como a escola e a direção, a parte pedagógica, está trabalhando com esta política externa (Entrevista com professora, 23 de maio 2013).

O mesmo pode ser verificado no relato de um professor, em entrevista, também sobre avaliações externas:

Aqui todos trabalham com seriedade desde que começaram as avaliações, desde as que têm o efeito mais forte, como o PROEB e Prova Brasil, mas também as avaliações do PAAE que não tiveram resultados ruins. (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

A partir do conceito de cultura escolar, pode-se inferir que a cultura da Escola Verde, identificada através das práticas escolares, está voltada para a manutenção da regularidade de bons resultados. Um dos professores entrevistados indica, na forma de atendimento aos alunos, o tipo de conduta dos professores:

A escola aqui tem uma linha diferente, a própria estrutura, a única do município... então, o resultado do município é o da escola... então o professor trabalha com muita responsabilidade (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

Observa-se, neste relato, que a cultura da escola valoriza os resultados educacionais, de forma que os sujeitos sociais que nela atuam se sintam responsabilizados por eles. Verifica-se, igualmente, que a construção histórica e social da cultura organizacional da Escola Verde pauta-se na união da equipe escolar em torno de um trabalho que visa à obtenção de resultados positivos.

Essa característica sociocultural aparece sintetizada na finalização do relato da supervisora:

Enfim, estamos tentando acertar e manter a qualidade do ensino, que é uma construção feita pelos profissionais que aqui passaram nestes 105 anos de história da 'Escola Verde' (Entrevista com supervisora, 29 maio 2013).

Esse posicionamento cultural explicitado no discurso da supervisora é mencionado por Soares (2007), que afirma que:

A escola reflete a organização e os valores da sociedade na qual se insere. Seus valores estruturais e suas condições objetivas de desenvolvimento facilitam ou dificultam a implementação exitosa da educação escolar (SOARES, 2007, p. 143).

Destaca-se, nesse sentido, que os resultados educacionais positivos apresentados pela Escola Verde refletem, na verdade, uma cultura escolar diferenciada e focada em resultados. Essa cultura encontra respaldo na manutenção da organização e do funcionamento da escola e na criação de um ambiente favorável à aprendizagem. Quando reafirma e impõe seus valores, necessidades e importância sociocultural no meio em que se insere, a instituição escolar acaba influenciando também a comunidade escolar externa, sobretudo os pais dos alunos e os demais agentes sociais, tal como se observa no relato de um professor:

[...] A escola já faz o trabalho de monitoria e recuperação paralela, e aqui tem muitos pais... tem um fator que eu acho fundamental que é a ajuda da família... os alunos, a família sempre que precisa chama e eles vêm e atendem direitinho; isso é um ganho. (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

Cogita-se que os indicativos das escolas eficazes variam de acordo com as diferenças do contexto social por elas atendido. Realmente, numa sociedade desigual como a brasileira (SOARES, 2007, p. 144), é esperado que a oscilação do nível de desempenho esperado esteja de acordo com o nível socioeconômico da comunidade. Isso porque, conforme se entende, o sistema escolar por si só não é capaz de mudar alguns determinantes sociais; no entanto, os estudos voltados para o modelo conceitual das escolas eficazes demonstram que

algumas instituições conseguem fazer com que seus alunos obtenham um resultado melhor que o esperado para suas condições sociais (SOARES, 2007). O efeito da escola torna-se, portanto, decisivo, embora esse não possa mudar todos os determinantes sociais.

Na visão de Soares (2007, p. 144), a sugestão de que a função da escola é ser a base da construção da nova sociedade traz consequências um tanto imobilistas para quem desempenha cotidianamente a função de educador. Esse posicionamento indica que apenas numa sociedade ideal é possível uma escola que tenha bons resultados. Entretanto, conforme reflete o autor, “[...] é exatamente em uma sociedade desigual e no estágio de desenvolvimento como a nossa que a existência de uma boa escola é mais necessária” (Idem, 2007, p. 144). As importantes mudanças sociais mencionadas pelos autores e fomentadas pelo ambiente escolar podem se desenvolver a partir de processos de reforma educacional.

Segundo Silva (2009 *apud* FARIA FILHO, 2007), as reformas educacionais não são capazes de produzir mudanças ou transformações bruscas na cultura escolar. Na verdade é na aplicação das práticas, induzidas pelas reformas, que ocorre o processo de transformação dessa cultura. Assim, os sujeitos da instituição objetivam, em sua prática, o trabalho com a cultura escolar por eles já apropriada, mas com a aplicação das práticas induzidas pelas reformas. Assim, pequenas modificações nas rotinas, nos hábitos e nos padrões existentes, ao longo do tempo, transformarão a cultura escolar.

[...] ao se apropriarem dos dispositivos conceituais normativos da reforma, as escolas selecionam e empreendem um processo de deslocamento dos significados, com vistas à implementação de novas práticas discursivas e pedagógicas. [...] Nesse movimento de apropriação, as prescrições novas, ao confrontar-se com discursos e práticas já consolidados, imprimem movimentos de incorporação que se diferenciam de escola para escola e constituem múltiplas referências para a realização do trabalho escolar (SILVA, 2009, p. 124).

Portanto, ainda segundo a autora, as transformações objetivadas pelos reformadores não dependem exclusivamente de seus fundamentos ou intenções, mas, principalmente, de como essas são apropriadas e objetivadas pelos sujeitos que as praticam. Dessa forma, entende-se que qualquer ação ou

política trazida até a escola só ganha materialidade a partir dos processos de apropriação daquilo que se propõe, i.e., só se realiza na prática escolar concreta, que pode refletir ou não a intencionalidade de quem propôs.

Os dados coletados através dos questionários e das entrevistas trazem indícios que corroboram as posições de Silva (2009). Em uma das entrevistas com o atual diretor, esse menciona as ações empreendidas na escola na época da implantação da progressão continuada:

Quando as mudanças começaram, no final da década de 90, os professores aqui da escola foram bem resistentes a elas. Resistiram o máximo que puderam. Aqui, por exemplo, não existia progressão automática, a reprovação era alta mesmo. Mas junto com essa resistência veio uma coisa que eu considero muito positiva, que era a noção de que era preciso fazer os alunos aprenderem para eles passarem de ano. O fato dos professores antigos se manterem mais resistentes às mudanças deu tempo para eles se adequarem. Por exemplo, uma coisa que mudou muito e ganhou força aqui na escola foi o Conselho de Classe. Com essa força, a questão da aprovação dos alunos mudou muito. Passou-se a discutir avaliação por todos aqui na escola, tanto que, olha só, antes algumas disciplinas nem eram convidadas a participar do Conselho, não reprovavam mesmo, aí ficava desigual. Depois, passou a ter participação de todos e isso foi muito importante. Hoje, a aprovação dos meninos é discutida por todos os professores e as decisões são coletivas (Entrevista com diretor, 14 de abril 2013).

Esse relato demonstra, como sugerido por Silva (2009), que a cultura da escola intervém diretamente na forma como as intenções dos reformadores se aplicam a cada realidade. A interpretação do discurso oficial pela escola e os processos que a mesma implementa para se adaptar a esses preceitos revelam o modo como esses são apropriados e adaptados pela cultura escolar. Essa mesma adaptação acontece na instituição no que se refere às ações pautadas nos dados das avaliações externas. Tal fato pode ser verificado no relato de uma das professoras entrevistadas:

[...] Percebo que a direção tenta aproveitar ao máximo os resultados para a realização de um trabalho que nos leve a atingir as metas estipuladas, mas procura, também, não deixar em segundo plano a qualidade da educação por nós oferecida. Ou seja, percebo que a direção tenta trabalhar garantindo os melhores resultados nas avaliações externas, mas não é só esse trabalho que ela faz, porque também tem que garantir que seu

planejamento próprio seja cumprido (Entrevista com supervisora, 12 nov. 2012).

Como se pode perceber através deste fragmento de entrevista, as práticas pedagógicas e gestoras são empreendidas pela equipe escolar, não só a partir das prescrições normativas dos documentos oficiais, mas também em função do que a cultura da escola modifica.

Assim, a partir do trabalho com as informações sobre a política das avaliações externas, os professores planejam suas ações didáticas utilizando-se do material disponibilizado – tal como as matrizes de referência, itens de provas, atividades de olimpíadas e de concursos etc. Observa-se, portanto, a apropriação dos pressupostos teóricos prefigurados pela compreensão dos objetivos das avaliações, e uma transformação rotineira e cotidiana da prática, incorporando, por exemplo, novos materiais didáticos no trabalho em sala de aula.

Essa variação, não somente no que se refere aos materiais, mas também na forma de trabalho em sala de aula, pode ser um reflexo da reforma educacional em andamento. Conforme apontam Silva e Russo (2007),

[...] as reformas educativas representam uma disputa pela imposição de projetos culturais, dentro do processo de escolarização, e o sucesso de uma reforma depende principalmente de sua capacidade de deslocar os eixos das culturas escolares, criando oportunidades de produzir novos sentidos e significados de escolarização. Assim, o fracasso ou não das reformas educativas não pode, de forma alguma, ser buscado ou explicado apenas pela maior ou menor eficácia das mesmas em resolver os problemas que atacar (SILVA & RUSSO *apud* FARIA FILHO, 2007, p. 3).

Evidencia-se, assim, que os princípios e fundamentos de todas as propostas de trabalho educacional a serem desenvolvidas na escola, sejam elas curriculares, avaliativas ou materiais, somente podem ser realizadas por meio das práticas escolares e do desenvolvimento das práticas didático-pedagógicas dos professores. Essas passam necessariamente por posicionamento pessoal, estando, ainda, sujeitas às exigências da realidade, i.e., do contexto escolar (SILVA & RUSSO, 2007, p. 3).

Sobre o processo de escolha e sobre a diversificação do material didático selecionado para se trabalhar com a matriz de ensino ou currículo, Sacristán (2000, p. 151) afirma que as prescrições são muito genéricas, não suficientes para orientar as práticas em sala de aula. Por isso, uma série de meios, com o intuito de traduzir para o professor o significado e os conteúdos do currículo prescrito são elaborados nas diferentes instâncias, sendo o livro-texto o que ainda tem um papel preponderante.

Esses argumentos apresentados por Sacristán (2000) explicitam que há uma autonomia relativa dos docentes na escolha do enfoque curricular e dos materiais selecionados para o trabalho com o currículo. No caso da equipe de professores da Escola Verde, com o apoio e a participação da equipe gestora, essa opção foi trabalhar o currículo obrigatório ou matriz de ensino com ênfase nos processos de avaliação. O material complementar ao livro didático utilizado pelos professores no desenvolvimento do currículo aparece, portanto, nos relatos coletados durante a pesquisa na Escola Verde. O material didático das práticas de ensino e das avaliações configura-se em diversas apostilas com questões selecionadas pelos professores para serem utilizadas como complemento ao conteúdo curricular que se está trabalhando. Esse material diversificado foi mencionado na entrevista realizada com a supervisora:

[...] a equipe escolar está sempre unida, fazendo o trabalho coletivo, discutindo e planejando atividades de interesse pedagógico. Nestes planejamentos encontram-se as atividades complementares que cada professor seleciona para trabalhar com os alunos o seu conteúdo. São elaboradas apostilas com atividades que eles retiram dos muitos materiais complementares que consultam ou que eu trago, como por exemplo: artigos de jornais (Minas Gerais) e revistas (Seleções; Filosofia, Ciência e Vida; História da Biblioteca Nacional; Cálculo: Matemática para todos; Língua Portuguesa; Carta na Escola; Planeta; AMAE Educando; Pátio; Presença Pedagógica) que, acredito, são interessantes para eles e muitas vezes para os alunos também. Além desse material impresso, tem também o material digital que eles consultam para incluírem as atividades nos planejamentos e para elaborarem os simulados das avaliações, como ENEM, Prova Brasil e PROEB; tem o site do portal do professor, do CRV<sup>16</sup> da SEE/MG, sites dos cursinhos, blogs. Tudo isso traz material a mais para fazer listas de

---

<sup>16</sup> O CRV – Centro de Referência Virtual do professor é um link específico do site da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que contém materiais didático-pedagógicos referentes aos processos de avaliação externa para consulta e pesquisa.

exercícios para os meninos (Entrevista com supervisora, 28 maio 2013).

É o modo como a escola organiza-se, institui-se e apropria-se de elementos da cultura e, através de representações, busca elementos para conduzir suas práticas de formação humana (SILVA, 2009, p.125). Nesse sentido, ressalta-se, com base nas observações realizadas e nas entrevistas, que a cultura escolar da Escola Verde é marcada pelas questões de avaliações externas, de índices, de resultados, na motivação para competir, na proposição de desafios, além da criação e da manutenção de um ambiente favorável ao aprendizado.

### **2.3 Práticas docentes e trabalho com resultados**

A qualidade da escola pode ser atribuída a vários aspectos. Conforme apontamos na seção anterior, alguns desses aspectos estão relacionados à influência de fatores como a gestão escolar, especialmente a pedagógica, a cultura escolar e o envolvimento da equipe nos resultados educacionais. Neste momento, porém, faz-se necessário compreender a dimensão que integra a prática didático-pedagógica dos professores.

Em seu estudo, Marafelli (2011) observa que, a partir da década de 1980, ocorreram várias pesquisas com foco nas expectativas dos professores como variável fundamental à eficiência do ensino e dos processos ocorridos nas salas de aula e na aprendizagem. As diferenças nas práticas de ensino dos professores em função do conhecimento da matéria que lecionam e de suas atitudes e crenças sobre o ensino e sobre os alunos teriam, segundo os pesquisadores, resultado em diferenças significativas de desempenho (MARAFELLI, 2012 *apud* GOYA & GUIMARÃES, 2008). A mesma autora também indica os estudos de Sammons (1999 *apud* BROOKE, 2008), o qual afirma que “[...] as ações dos docentes de maior impacto junto aos alunos são as altas expectativas de desempenho, o ensino estruturado, o uso de estratégias

apropriadas às dificuldades e o bom relacionamento com a turma” (MARAFELLI, 2011, p. 19).

Scartezini e Viana (2012) apontam, em seu trabalho, a dificuldade conceitual relacionada à definição do conceito de efeito professor, remetendo a várias pesquisas que apontam a necessidade de se isolarem, através de modelos estatísticos de regressão hierárquica, os fatores associados à aprendizagem. Nesse sentido, indica-se o trabalho de Soares (2003), no qual o autor destaca que “comprovou-se que as características do professor e do ambiente em sala de aula afetam decisivamente o rendimento dos alunos e explicam substancial parcela da variabilidade observada para a proficiência do aluno, que é devida ao efeito da sala de aula” (SCARTEZINI & VIANA, 2012 *apud* SOARES, 2003, p. 3). Finalmente, as autoras concluem, a partir dos estudos de Gomes (2005), a importância de se estudar o efeito escola e o efeito professor com o intuito de se compreender os processos de aprendizagem no mundo contemporâneo. É relevante destacar que, atualmente, essas conclusões baseiam-se em análises qualitativas que destacam o clima escolar e o clima na sala de aula (SCARTEZINI & VIANA, 2012, p. 4).

No que concerne a essa constatação, Gazólis (2012) argumenta que foi demonstrado que o impacto do efeito professor é mais forte que o das escolas. Entretanto, a autora confirma que a atuação dos professores pode ser reflexo de um clima escolar favorável, observado a partir de fatores relacionados à estrutura pedagógica e administrativa, além das relações humanas que ocorrem no espaço escolar (GAZÓLIS, 2012 *apud* BRESSOUX, 2003, p.12). Por isso, a importância de se inserir as práticas docentes nos estudos sobre escolas eficazes.

Essa inserção surgiu da percepção de que elementos ligados ao professor, como o apoio que ele recebe dentro da escola e sua formação, deveriam ser considerados como itens de análise diretamente ligados às influências da escola no desempenho escolar (OLIVEIRA *et al.*, 2010, p.8).

Essa análise dos conceitos pode ser constatada, também, a partir dos dados das observações e das entrevistas realizadas no estudo de caso da Escola Verde. Ao ser questionado sobre sua prática docente, um dos professores mais experientes da escola, com 33 anos de profissão, respondeu:



[...] o critério de avaliação do governo de progressão continuada, medida que não vai mudar, prejudica muito o aluno. Essa progressão continuada na área de matemática prejudica muito, as turmas ficam muito heterogêneas. O que acontece é que eu não deixo o nível da turma cair; por exemplo, se eu tenho dez meninos bons na turma, vinte mais ou menos e outros dez mais fracos, o que eu faço é puxar esses dez ao máximo para eles cheguem no nível dos outros. Às vezes não chegam tanto ao nível, mas melhoram bem. Mas isso dá um trabalho danado! Ao passo que se todo mundo fosse bom não ia dar tanto trabalho, né? Mas não pode deixar o nível cair. No geral, cotidianamente, trabalho com situações problema, eu uso muito o quadro, trabalho sempre com recuperação sem avisar que é recuperação, jogo as questões chave no quadro e o aluno vai memorizando. Por outro lado, eu converso demais com os alunos, falo direto e vou explicando a função de cada uma das avaliações internas e externas, que é pra eles entenderem. Outra coisa: eu nunca sento na sala de aula, ando o tempo todo observando as atitudes de todos os alunos e vendo quem está acompanhando e quem não está, senão não tem jeito de saber, né? (Entrevista com professor, 23 de maio 2013).

Este fragmento de entrevista do professor traz a ideia de comprometimento para com a aprendizagem dos alunos e a expectativa positiva em relação a eles, observada pelas autoras citadas ao se referirem às características que compõem o conceito de efeito professor. Esse conceito aparece como uma das dimensões das escolas eficazes e é percebido no estudo realizado na Escola Verde. O fato do efeito professor também estar ligado ao clima escolar favorável e ao enfoque pedagógico da gestão pode ser observado na entrevista do mesmo professor:

[...] aqui é tudo a disciplina que envolve tudo, a organização, que a escola é muito bem organizada, o trabalho da equipe pedagógica, que também faz um trabalho bom, e as áreas que fazem atividades paralelas (Entrevista com professor, 23 maio 2013).

Outra professora ainda destaca:

Eu acho que talvez seja pelo compromisso, não só pela cobrança, pela estrutura da escola. A própria equipe que cobra também, numa escola que todo mundo tem compromisso, você acaba se adequando, o diretor também está sempre atento... quando ele vê que está tendo algum problema, com toda delicadeza e jeito ele chama pra uma conversa (Entrevista com professora, 23 maio 2013).

Esses relatos, juntamente com a análise conceitual, demonstram que o conjunto de fatores que caracterizam o efeito professor na escola pesquisada aponta igualmente para uma cultura docente apropriadamente encontrada nas escolas eficazes. Pérez Gómez (2009) traz, em sua obra, uma discussão sobre a cultura docente e reflete sobre as questões de autonomia, responsabilidade profissional e colaboração nas práticas cotidianas. Esse autor considera que a cultura da escola é prioritariamente a cultura dos professores como grupo social, embora, para sua manutenção, haja participação de outros fatores e agentes. Assim, o autor conceitua a cultura docente:

Podemos definir a cultura dos docentes como o conjunto de crenças, valores, hábitos e normas dominantes que determinam o que este grupo social considera valioso em seu contexto profissional, assim como os modos politicamente corretos de pensar, sentir, atuar e se relacionar entre si. Na cultura desse grupo social, será necessário indagar as regras explícitas e ocultas que regulam seus comportamentos, as histórias e os mitos que configuram e dão sentido a suas tradições e identidades, assim como os valores e as expectativas que de fora pressionam a vida da escola e da aula. (PÉREZ GÓMEZ, 2009, p. 164)

A cultura docente, conforme identifica o autor, especifica-se nos métodos utilizados em classe, na qualidade dos atendimentos pedagógicos prestados, no sentido e na orientação das relações interpessoais, nas tomadas de decisões, na estrutura de participação e na definição de papéis e funções que desempenham. De forma explícita ou latente, a cultura docente constrói, inclusive, a maneira particular de conduzir a comunicação em cada sala de aula e em cada escola e, como lembra o autor, é cada vez mais evidente que a qualidade dos processos educativos está intrinsecamente ligada à comunicação que ali acontece e que pode favorecer, induzir ou condicionar estes processos (PÉREZ GÓMEZ, 2009).

Traços da cultura docente, como os evidenciados na valorização dos resultados das avaliações externas que a escola participa e demonstrados acima, através dos relatos, foram observados na pesquisa de campo realizada na Escola Verde. Pôde-se observar a ênfase nos processos pedagógicos que propiciam a aprendizagem dos alunos, ao mesmo tempo em que a prática

escolar se firma através dos processos de avaliação educacional, tendo em vista a valorização de seus resultados na escola.

A cultura docente na escola pode ser um importante determinante da expectativa dos professores quanto à qualidade do resultado de seu trabalho, podendo influenciar sua prática cotidiana. Essa expectativa tem sido objeto de pesquisa em diferentes trabalhos. Marafelli (2011), através de revisão bibliográfica, indica um resumo de pesquisas sobre professores, no qual relata algumas das ações de maior impacto dos docentes junto aos alunos: altas expectativas de desempenho, ensino bem estruturado, uso de estratégias apropriadas às dificuldades, e bom relacionamento com a turma. Essas ações, aparentemente simples, podem caracterizar um bom professor, conceito estudado a partir do trabalho de Bressoux (2003), segundo Marafelli (2011).

Essa reflexão sobre a cultura docente e escolar aliada às práticas e aos dados apresentados no primeiro capítulo permite inferir que a elevação dos resultados que se tem percebido na escola, nos últimos anos, está relacionada com as mudanças estruturais de funcionamento como grupo profissional, tanto de gestores quanto de professores. A principal delas refere-se à conscientização de que é preciso trabalhar na promoção da aprendizagem de todos os alunos, e não apenas daqueles que se encaixam no perfil de formação que a escola espera. Pode-se considerar, portanto, que se trata de uma mudança paradigmática para a Escola Verde, uma vez que, segundo Pérez Gómez (2009), é evidente que a cultura docente constitui o componente privilegiado da cultura da escola como instituição.

Tendo em vista a descrição do caso e a análise teórico-conceitual aqui empreendida, o próximo capítulo destina-se à apresentação do Plano de Ação Educacional que compõe este trabalho.

### **3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: IMPLEMENTANDO AÇÕES EFICAZES**

Este terceiro capítulo, de caráter propositivo, apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) que tem por objetivo incentivar, junto a todas as escolas da regional, as práticas eficazes observadas na Escola Verde, de acordo com a análise de cada contexto específico. Essa análise é importante, uma vez que os processos de mudança, originados pela implantação de novas práticas, demandam o conhecimento de determinada realidade de forma muito clara. Segundo Heloísa Lück (2010), uma análise é feita não apenas para que se conheça uma dada realidade, mas para que uma ação seja aplicada nela de forma consistente. Assim, convictos da possibilidade de uma ação advinda de uma análise consistente, apresentamos uma proposta, passível de aplicação junto aos agentes da SRE de São João del Rei, bem como em outras escolas da mesma jurisdição.

Nesse sentido, no Capítulo I, descrevemos a escola pesquisada com suas características, seus atores e suas práticas. Apresentamos, ainda, os fatores intraescolares que, conforme constatamos através da pesquisa, têm desencadeado os resultados favoráveis nas avaliações e nos demais índices da escola relacionados ao desempenho dos alunos.

No Capítulo II, por sua vez, avançamos em uma análise das práticas observadas na Escola Verde e dos resultados apresentados no PROEB/SIMAVE, na série histórica 2009/2012, através dos aspectos conceituais de efeito escola, efeito professor e cultura escolar. O objetivo deste estudo de caso foi analisar as práticas gestoras e pedagógicas que a equipe escolar desenvolve na instituição de ensino pesquisada, bem como sua relação com os resultados educacionais apresentados.

Dessa forma, a pesquisa, como um todo, possibilitou-nos a compreensão de que os resultados educacionais apresentados pela Escola Verde devem-se ao envolvimento da equipe gestora com a dimensão pedagógica, bem como ao comprometimento da equipe docente para com a aprendizagem dos alunos, demonstrado através de práticas docentes diferenciadas. Tais práticas eficazes estão em consonância com a dimensão pedagógica da gestão, analisada a partir das obras de Lück (2008, 2009, 2010), com os estudos sobre efeito escola de

Soares (2002, 2004, 2007, 2010), com a perspectiva efeito professor de Scartezinni e Viana (2012) e Gazólis (2012), assim como com as reflexões sobre cultura docente de Pérez Gómez (2009), e sobre cultura escolar, de Silva Junior e Ferretti (2004).

A análise dos dados da pesquisa de campo demonstrou, ainda, que a escola precisa diminuir as taxas de reprovação e de evasão dos alunos. Esses desafios estão no Plano de Intervenção Pedagógica da escola, que tem implementado ações específicas para resolvê-los, bem como para promover o sucesso escolar de todos os alunos.

Os pontos observados na escola pesquisada e analisados de forma articulada e integrada no Capítulo II, através dos preceitos teóricos citados, favoreceram a discussão sobre a necessidade de se buscar o aprimoramento organizacional e pedagógico das escolas e da Superintendência Regional de Ensino. A partir disso, acredita-se que os fatores de eficácia escolar observados na Escola Verde, sobretudo os que se relacionam com a gestão pedagógica e com o envolvimento da equipe docente na aprendizagem dos alunos, podem servir de base para a implantação de um projeto nas demais escolas da regional a partir de práticas mais eficazes. Essa possibilidade alia-se, inicialmente, à similaridade das condições de funcionamento e, por se tratarem de práticas simples, de fácil execução, dependem essencialmente do comprometimento das equipes de profissionais. Quanto à necessidade de se implementar práticas eficazes nas escolas, na tentativa de obterem-se melhores condições de aprendizagem para os alunos, essa se justifica pelos resultados nas avaliações educacionais em larga escala que a regional vem apresentando, descritos no Capítulo 1.

Em seu trabalho, Soares (2011) observa que “estudar a qualidade de uma escola consiste em verificar se cada uma de suas estruturas está funcionando a contento” (SOARES, 2011, pp. 13-14). Assim, a qualidade da educação escolar está diretamente relacionada à qualidade da organização escolar. Nesse sentido, o autor afirma:

[...] a escola de qualidade é aquela que tem como valor fundamental a garantia dos direitos de aprendizagem de seus alunos, que dispõe da infraestrutura necessária, que ensina o que é relevante e pertinente através de processos eficazes e

utiliza os recursos disponíveis, sem desperdícios. Seus professores e funcionários e os pais dos alunos estão satisfeitos, e os alunos mostram, através de formas objetivas, que aprenderam o que deles se esperava (SOARES, 2011, p.14).

A partir dessa consideração e conforme defende Soares (2011 p.15), podemos dizer que a qualidade da organização escolar é apropriadamente caracterizada por um conjunto de fatores, muitos deles presentes na rotina da gestão. Nesse sentido, o autor propõe que uma escola seja descrita por indicadores, nas categorias de alunos, recursos, gestão, projeto pedagógico, entre outras. Das dez categorias sugeridas, no Brasil apenas os resultados ligados aos alunos têm indicadores e formas de medidas estabelecidas desde a introdução do SAEB, em 1995 e recentemente agregadas ao fluxo, formando o IDEB. Apesar de muito útil, este indicador capta apenas uma das dimensões sob as quais a instituição de ensino deve ser observada.

Nesse sentido, ao defender que todos os processos de uma organização devem ser monitorados, Soares (2011) sugere que a avaliação das escolas deve permitir identificar mudanças estruturais de forma a se obter resultados mais alinhados com as expectativas da comunidade que atendem.

[...] a avaliação da escola visa identificar as mudanças nas políticas, nas práticas e nos recursos necessárias para que os indicadores assumam os valores adequados. Assim sendo, não se melhoram as escolas, mas cada escola. Regras gerais de melhoria são importantes, mas não substituem a reflexão dentro de cada escola. Ou seja, a avaliação de uma escola, no sentido aqui atribuído, é atividade, é interna e é mais adequadamente descrita como um exercício de planejamento estratégico da organização, realizada para responder às perguntas: onde estamos? Aonde queremos chegar? Como vamos fazer para chegar lá? Diante disso, só pode acontecer em uma organização escolar que tem na sua rotina espaços e hábitos de reflexão sobre a sua prática (SOARES, 2011, p. 16).

O autor ainda acrescenta que a necessidade de implantação de um processo de avaliação normalmente advém de uma ação externa, como a publicação de seus resultados. Além disso, esse processo de avaliação, devido a sua complexidade, poucas vezes indica uma solução única, mas identifica problemas e várias possíveis soluções (SOARES, 2011, p. 17).

Tendo em vista essa justificativa teórica, abordada de acordo com o tema central deste trabalho, pretende-se implementar, na regional e em todas as escolas sob sua jurisdição, um Plano de Ação Educacional (PAE) denominado *Projeto Educação Eficaz*. O objetivo é aprimorar os processos de gestão de sistemas na regional e de gestão escolar nas unidades escolares, estimulando e articulando ações entre a Superintendência e as escolas para que, com uma atuação integrada em rede, possam obter respostas mais eficazes para os problemas apresentados. Isso porque se acredita que nenhuma ação isolada é ideal na superação dos desafios, mas sim a articulação em rede e o compartilhamento das propostas mais produtivas. Espera-se que, com a implementação do Projeto Educação Eficaz sejam desenvolvidas novas práticas na SRE e nas escolas, buscando o aprimoramento gerencial e escolar, tão importantes para elevar os resultados escolares dos alunos.

Ressalta-se que a contribuição do presente estudo ao Plano de Ação Educacional é o fato de se ter descrito uma escola real, imersa na mesma realidade das demais escolas da regional, mas que, através de sua cultura e com o desenvolvimento de suas práticas, consegue fazer a diferença no que se refere ao atendimento prestado aos seus alunos. Por isso, acreditamos ser necessário aprender com quem está fazendo certo, i.e., aprender com os bons exemplos.

### **3.1 As ações do Projeto Educação Eficaz**

Para a execução das ações do projeto Educação Eficaz, foram elaboradas linhas de ações distintas para a SRE e para as escolas, mas que se integram.

Essas linhas de ações se dividem em duas partes e devem acontecer na SRE e nas escolas: a primeira é a proposição de uma avaliação institucional, denominada *Avaliação Participante*, a ser desenvolvida inicialmente na SRE São João del Rei e, posteriormente, nas unidades escolares da jurisdição. A segunda é uma proposta de implementação de práticas eficazes na SRE e em todas as escolas da regional, a partir do processo de Avaliação Participante, pois se

considera que, dessa forma, torna-se possível adequar as práticas propostas a cada contexto de trabalho.

Ao se utilizar um processo de avaliação institucional que, neste caso, denomina-se *Avaliação Participante*, logo no início de um projeto que almeja mudanças na cultura organizacional de instituições públicas de educação, intenciona-se promover o envolvimento de todos os atores sociais no projeto. Acredita-se que o engajamento dos sujeitos nas ações do projeto e, conseqüentemente, nas mudanças que se espera alcançar, pode ser facilitado por sua participação desde a avaliação de suas próprias práticas e das práticas institucionais, até o planejamento e o desenvolvimento de novas ações que promovam as mudanças esperadas.

Como órgão integrante do Sistema Estadual de Ensino, é função precípua da SRE repassar as políticas públicas educacionais em todo a regional, o que inclui normatizações e preceitos legais, bem como a implementação de projetos educacionais nas escolas sob sua jurisdição.

No entanto, o Projeto Educação Eficaz busca diferenciar-se e não apresenta ações já idealizadas para possível desenvolvimento nas escolas. Este projeto propõe que cada instituição, a SRE e as unidades escolares, avaliem-se e idealizem suas próprias ações, que sejam capazes de produzir as mudanças necessárias. Desse modo, o projeto não indica determinadas “ações eficazes” que a SRE e as escolas devam desenvolver, uma vez que a idealização das novas práticas em cada instituição e o seu desenvolvimento de acordo com a realidade local constitui a ação principal.

Nesse sentido, entende-se que o projeto Educação Eficaz, que se inicia com o processo de Avaliação Participante, deve começar na SRE, uma vez que, com o conhecimento de todas as suas nuances, a equipe da regional pode ajudar as escolas a conduzirem seu processo e a obterem o máximo de sucesso. Além disso, espera-se que o processo utilizado na SRE possa contribuir para aumentar a eficácia na gestão da regional.

Assim, dividimos as ações do projeto Educação Eficaz:

- (i) Na SRE: Avaliação Participante, estabelecimento de práticas gerenciais diversificadas criadas a partir do processo de avaliação e



divulgação das práticas implementadas e de seus resultados a todas as escolas da regional.

(ii) Nas escolas: capacitação do gestor, Avaliação Participante e estabelecimento de práticas escolares diversificadas criadas a partir do processo de avaliação. É relevante destacar que a coparticipação de todos os profissionais envolvidos, sejam da SRE ou das escolas, é capaz de fornecer suporte ao projeto.

Assim, a próxima seção dedica-se a delinear o processo de Avaliação Participante em seus pressupostos teóricos e práticos. Apesar do caráter essencialmente propositivo deste capítulo, destacamos a importância de uma descrição da metodologia deste processo de avaliação, a qual subsidiará grande parte do Projeto Educação Eficaz na mobilização dos processos de mudança nos contextos educacionais, i.e., na SRE e nas escolas.

### **3.2 Avaliação Participante**

Nesta seção, apresentamos a metodologia da Avaliação Participante, descrita por Saul (2009). Todos os conceitos, informações e concepções aqui apresentados são da autora.

Sempre que pensamos em avaliação educacional, remetemo-nos à sua vertente mais divulgada, i.e., à avaliação da aprendizagem, também conhecida como avaliação do aluno. Entretanto, a avaliação tem muitos ramos, muitas outras dimensões, apesar de uma mesma essência (SAUL, 2009, p. 95).

Uma revisão da literatura da área de avaliação, realizada por Saul (2009), aponta que, internacionalmente, até meados da década de 1960, quase toda ela centrava-se na *avaliação da aprendizagem*. Nenhuma produção importante tratava de outros focos de avaliação, tais como os currículos, os projetos didáticos, os cursos, os programas, os materiais didáticos ou mesmo as políticas públicas (NEVO, 1983 *apud* SAUL, 2009). A autora ainda lembra que, somente a partir dessa época, essas modalidades começaram a ser abordadas nos meios educacionais.

No Brasil, somente a partir do ano de 1975, as pesquisas se voltaram para outros focos de avaliação. Mesmo assim, de acordo com Saul (2009), havia uma forte influência do pensamento positivista americano, que se destacou na teoria e na prática de avaliação, projetando-se, também, para a bibliografia e para os cursos de formação de professores. Essas práticas avaliativas, com marcas individualistas e cientificistas, determinaram, no caso brasileiro, procedimentos avaliativos sempre centrados na apreciação das diferenças individuais e nos efeitos. Ainda segundo Saul (2009, p. 96), “a avaliação junto aos órgãos gerenciadores do sistema tem como função, quase que exclusivamente, a alocação de verbas, exacerbando os conceitos de ‘utilidade, eficiência e serviço’”. A autora ainda conclui que as modalidades de avaliação, pensadas dessa forma conduzem a atividade avaliativa de caráter exclusivamente burocrático.

Como reação a esse enfoque positivista da avaliação educacional, a autora propõe a Avaliação Participante e a apresenta como uma abordagem crítico-transformadora. De acordo com Saul (2009, p. 105),

[...] a Avaliação Participante caracteriza-se como um processo de descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando transformá-la. [...] O compromisso principal desta avaliação é o de fazer com que as pessoas, direta ou indiretamente envolvidas numa ação educacional, escrevam sua *própria história* e gerem as suas próprias alternativas de ação. [...] Acredita que esse processo é capaz de permitir ao homem, pela consciência crítica, imprimir direção a suas ações nos contextos em que se situa, de acordo com valores que elege e com os quais se compromete no decurso de sua historicidade.

Ainda segundo a autora, a Avaliação Participante tem sua construção inspirada em três vertentes teórico-metodológicas: (i) a *avaliação democrática*, (ii) a *crítica institucional e criação coletiva* e a (iii) *pesquisa participante*. A avaliação democrática é um serviço informativo, prestado à comunidade, voltado para as características de um programa educacional. Esse modelo reconhece a pluralidade de valores e procura representar uma gama variada de interesses. Seu valor básico é o da cidadania consciente. Já a pesquisa participante é a metodologia que procura incentivar o desenvolvimento autônomo a partir das

necessidades básicas de um grupo social, levando em conta suas aspirações e as potencialidades de conhecer e de agir.

Tendo em vista os objetivos do presente estudo, os pressupostos teórico-metodológicos que o subsidiam e os objetivos do Projeto Educação Eficaz, propomos a utilização do método *crítica institucional e criação coletiva*. Seu objetivo é subsidiar o processo de avaliação dos contextos educacionais, tanto na SRE quanto nas unidades escolares da regional, antes da implementação de práticas eficazes. Para tanto, faz-se necessária a descrição de tal pressuposto.

Saul (2009) contextualiza a criação desse método a partir de uma pesquisa realizada por Séguier (1976 *apud* SAUL, 2009, p. 99) no INODEP – *Institut pour Le Développement des Peuples*, de Paris. A equipe do Instituto desenvolvia a aplicação de métodos de conscientização aos mais variados tipos de organização. A autora sinaliza que, no interior desse movimento, estava a concepção de conscientização definida por Paulo Freire, primeiro presidente do INODEP, como “ideia geradora fundamental”.

Assim, ainda de acordo com Saul (2009, p. 100),

O processo de conscientização é a mola mestra de uma pedagogia emancipatória em que os membros de uma organização são tratados como seres autodeterminados, isto é, sujeitos capazes de, criticamente, desenvolverem suas próprias ações.

A *crítica institucional e criação coletiva* deve ser organizada para funcionar de acordo com três momentos: (i) expressão e descrição da realidade, (ii) crítica do material expresso e (iii) criação coletiva. Tais momentos, descritos a seguir, articulam-se, criando um único movimento. É relevante destacar que essa descrição foi adaptada à realidade e aos objetivos deste trabalho e do Projeto Educação Eficaz, a fim de possibilitar um processo de avaliação em cada contexto escolar e de viabilizar a implementação de práticas mais eficazes e, conseqüentemente, a geração de melhores resultados educacionais em todas as escolas da regional.

#### **a) Primeiro momento: expressão e descrição da realidade**

Nas instituições educacionais, normalmente, esse movimento inicia-se com questões de ordem pedagógica, como sobrecarga de programação e

insatisfação difusa do alunado com as ações desenvolvidas na escola (SAUL, 2009). Os questionamentos expressos, voltados para dificuldades de ensino e para a avaliação de alunos, frequentemente têm ênfase em aspectos metodológicos. Esse momento também inclui a apreensão de um grupo particular em relação a uma dada realidade, expressas pelas verbalização e problematização. A descrição da realidade pode conter material concreto, simbólico ou ambos, e a expressão pode envolver fatos, conceitos, valores e sentimentos. Todo esse material revela as posições dos participantes de um grupo a respeito das situações de trabalho e de vida. Após o tratamento dessas questões, próximas e significativas para os professores, administradores e alunos, torna-se possível avançar, com o intuito de destacar aspectos mais amplos e relações mais complexas que denotam o ambiente institucional e a sociedade em que se está inserido.

**b) Segundo momento: crítica do material exposto**

Neste momento, o grupo de profissionais de uma instituição escolar, realizando o processo de avaliação consciente e participante, passa a assumir as críticas de sua própria ação, por meio de procedimentos de reflexão sobre sua prática. Esse recuo crítico efetiva-se pela tomada de consciência do grupo no que se refere às distâncias existentes entre as propostas e as ações de uma organização, e pela análise das barreiras reais ou potenciais que impedem a consecução do desejável. Nesta etapa, ainda, são explicitadas as contradições existentes na equipe (SAUL, 2009). Nas instituições escolares, a abordagem deste momento é facilitada pelo confronto dos métodos pedagógicos com as finalidades e com os objetivos educacionais, por exemplo. A partir disso, é importante buscar avaliações mais complexas que envolvam a organização educacional, a convivência entre os grupos na instituição, as relações de poder, os conflitos etc., procurando compreendê-los e explicá-los a partir do ambiente educacional e social em se inserem.

**c) Terceiro momento: criação coletiva**

Neste momento, acontece o delineamento das mudanças necessárias nas ações de uma organização, a partir do compartilhamento coerente, entre o grupo, no que se refere aos novos programas de ação. Esse processo de

criação incidirá, necessariamente, sob a forma de projeto político-pedagógico, o qual propõe uma nova estrutura organizacional, enfatizando a participação coletiva e solidária. Esta fase de definição de novos rumos educacionais deve ser orientada pelos princípios da autonomia, da criatividade e da inserção social, questionando o grupo de educadores sobre que tipo de sujeito se quer formar, que tipo de sociedade se deseja, e o que a instituição pode e deve fazer a partir de sua realidade social.

Concluindo a caracterização da Avaliação Participante, Saul (2009) afirma que essa se mostra especialmente adequada à avaliação de programas e políticas quando se tem uma perspectiva crítico-transformadora da realidade e se deseja uma prática democrática.

O produto final deste processo de crítica institucional e criação coletiva é, segundo Saul (2009), a possibilidade de que as pessoas envolvidas, tornando-se mais engajadas no processo de construção coletiva e conscientes de suas possibilidades, de seus limites e de suas finalidades encontrem soluções criativas para os problemas identificados. Essa postura assemelha-se à de Soares (2011, p. 16), quando o autor observa que um processo de avaliação, numa instituição pouco hierarquizada, como uma escola, só pode ser adequadamente realizado com a participação e com a cooperação de todos os envolvidos na comunidade escolar, sobretudo os professores.

Como se pode observar, as ações do Projeto Educação Eficaz não serão previamente definidas aqui, mas construídas coletivamente por todos os agentes envolvidos nas instituições, i.e., na SRE e nas escolas, a partir de um processo crítico e criativo nelas instaurado pela Avaliação Participante. Na condução de todo o processo de avaliação e, sobretudo, de construção coletiva, ressalta-se a importância da figura do gestor. A construção coletiva será viabilizada pelos momentos de estudo que cada equipe realizará, procurando adequar as experiências ligadas a práticas eficazes à realidade de cada contexto educacional. Como entendemos, a direção da escola e a equipe pedagógica têm, entre suas atribuições, um conjunto de funções inter-relacionadas, decisivas para que algum projeto, ação ou política pública se efetive, de fato, na escola.

Posições e medidas tomadas após esse exame terão melhores condições de ação coordenada e eficaz. Quanto maior e melhor for o entendimento das funções e condições de funcionamento das partes do sistema e de como interagem, maiores serão as probabilidades de se tirar vantagens de seus esforços e resultados (LÜCK, 2008, p.11).

O que propomos, portanto, neste PAE, é o início das ações do Projeto Educação Eficaz. As demais ações serão construídas a partir de cada realidade social inserida na SRE e em cada escola. No caso da SRE, o produto final, resultado da Avaliação Participante e criado coletivamente, serão as ações que comporão o projeto Educação Eficaz. Nas escolas, por sua vez, o produto final, também criado coletivamente, serão as ações a serem desenvolvidas em seus próprios contextos.

Na verdade, esta proposta se aproxima de tantos outros projetos e planejamentos que os profissionais das escolas costumam elaborar e desenvolver, rotineiramente, com o objetivo de intervir pedagogicamente nos processos de aprendizagem dos alunos. Entretanto, seu diferencial está no processo de avaliação inicial – considerando que cada instituição de ensino realizará uma análise crítica de seu próprio desempenho –, nas oportunidades de estudo para aprofundamento das noções de práticas eficazes e nas trocas de experiências entre as escolas, que serão efetivadas em fóruns de debate *online*.

Não se devem dissociar as ações do Projeto Educação Eficaz – que serão delimitadas no âmbito da SRE e das escolas –, das práticas descritas nesta pesquisa, nem de seus aportes teóricos já delimitados.

Além das evidências já apontadas, Soares (2011, p. 17) acrescenta:

No processo de definição das soluções para problemas identificados na dimensão da cultura da escola, há uma extensa literatura denominada de “escola eficaz”, cujos artigos clássicos estão disponíveis em Brooke e Soares (2008). Esses artigos fornecem um seguro guia para a escola, durante e após um processo de avaliação interna, procurando identificar as mudanças necessárias, mostram a importância da cultura da escola e apresentam, com detalhes, que tipo de cultura está mais presente em escolas que fazem a diferença para seus alunos.

Através da descrição do caso apresentado no Capítulo 1, podemos afirmar que a Escola Verde faz a diferença para seus alunos.

Uma vez descrita a metodologia de Avaliação Participante, a próxima seção dedica-se à apresentação do Projeto Educação Eficaz, com todas as ações necessárias a sua implementação.

### **3.3 Primeira linha de ação: A Superintendência Regional de Ensino**

As linhas de ação propostas no Projeto Educação Eficaz não são estanques nem isoladas. Ao contrário, elas se retroalimentam e interagem. Essa forma de apresentação foi escolhida por motivos didáticos, a fim de especificar os pontos de ação referentes a cada espaço gerencial e a cada ator envolvido no processo. Assim, essas ações devem ser executadas primeiramente na SRE, depois nas escolas.

Essa ordenação das ações é bastante importante, tendo em vista que as mudanças previstas advêm de um processo avaliativo institucional que se iniciará no nível da gerência regional. Inicialmente, os agentes da SRE passarão pelo processo de Avaliação Participante e de planejamento das ações que promoverão as mudanças organizacionais necessárias. Esse processo e o replanejamento das ações nas escolas darão sequência ao processo de mudança iniciado na SRE. Essas mudanças são necessárias para aprimorar os resultados educacionais da regional, apresentados na descrição deste caso, no Capítulo 1.

Ao iniciarmos as ações do projeto pela SRE, intencionamos fazer com que a função da gerência regional supere o simples repasse e a fiscalização das políticas públicas, para se tornar um catalisador de boas práticas gerenciais. As mudanças na cultura organizacional que se espera alcançar com as ações planejadas em cada contexto educacional precisam, inicialmente, acontecer na gerência do sistema para motivar as escolas. Assim, acompanhando o processo de análise consciente das equipes escolares na opção pelo redimensionamento das ações, sobretudo das de cunho pedagógico, a atuação da SRE acontece em

conformidade com o objetivo maior de todas as ações em educação: a aprendizagem dos alunos.

A realização do processo de Avaliação Participante na SRE torna-se igualmente importante, tendo em vista que, na realidade gerencial, observada a partir de minha experiência profissional, há alguns entraves que obstaculizam uma prática mais condizente com a dimensão pedagógica da gestão. Alguns deles podem comprometer a disseminação das ações previstas no Projeto Educação Eficaz.

Em sua obra, Lück (2010) aponta para a necessidade de consonância entre os segmentos responsáveis pela educação, desde o âmbito escolar até os sistemas de gerenciamento de processos de ensino. Assim,

[...] os profissionais que atuam no âmbito dos sistemas de ensino são aqueles que menos têm se preocupado em refletir sobre questões relacionadas à consistência de suas ações com aqueles que pretendem que as adotem nas escolas, assim como têm deixado de considerar o impacto que suas ações exercem sobre elas. Em vista disso, evidencia-se como de especial interesse que esses profissionais estudem e discutam sobre concepções apresentadas e analisem o seu trabalho à luz dessas ideias, de modo a, num processo evolutivo, como é o do desenvolvimento profissional, dar-lhes mais consistência e efetividade (LÜCK, 2010, p. 19).

A organização dos sistemas de ensino – considerada parte essencial da criação de projetos de escolas eficazes –, a partir de uma visão clara da concepção de educação e de gestão, tem sido prejudicada em função da descontinuidade na atuação a cada gestão política, juntamente com a alternância de políticas educacionais e de responsabilidades na priorização da eficácia na educação. De acordo com Lück (2010), os agentes dos sistemas de ensino respondem mais facilmente a interesses de partidários políticos e outros grupos de apoio do que às necessidades daquele contexto educacional.

Em Minas Gerais, os dirigentes dos sistemas gerenciais (diretores das regionais) são submetidos a processos de credenciamento, através de provas de seleção e entrevistas. No entanto, ao final de todo o processo classificatório, a indicação ao cargo acaba sendo política. Essa prática se torna paradoxal se comparada à do sistema de escolha de gestores escolares, que acontece por votação direta da comunidade escolar.



Tal situação denota a falta de alinhamento dos pressupostos da gestão democrática nesses espaços, pertencentes ao mesmo sistema de ensino. Junto a essa prática de indicação de diretores das regionais, observa-se uma descontinuidade, devido à falta de estabilidade dos cargos ocupados pelas funções comissionadas na SRE. Essa prática, de certa forma, acaba reverberando nas escolas, que também sofrem com a descontinuidade das ações escolares em função da instabilidade funcional. Nesse sentido, Lück (2010) observa que isso “acaba por promover uma contínua mudança de pessoal, que gera uma ‘perniciosa descontinuidade’ de ações educacionais e um contínuo bombardeamento de projetos de vida curta e alcance sobre as escolas, destituindo-as de autonomia” (LÜCK, 2010, p.31).

A divisão do trabalho na regional, reconhecida através de nossa atuação profissional, também concorre para com a descontinuidade dos projetos educacionais e para a destituição da autonomia das escolas, conforme mencionado por Luck (2010). São vários os projetos educacionais coordenados por seus agentes e repassados às escolas, mas a verdade é que esses não têm uma visão abrangente de como esses projetos são tratados nas escolas. Isso tende a provocar uma visão estreita do trabalho educacional e pode acarretar uma falta de adesão por parte das instituições de ensino, o que, conseqüentemente, diminui a visão de conjunto das equipes escolares. A partir da análise de sua atuação profissional, promovida pelo processo de Avaliação Participante, e uma possível redistribuição das ações e dos projetos educacionais na SRE possibilitada pela criação das novas práticas gerenciais a serem desenvolvidas no Projeto Educação Eficaz, espera-se modificar essa situação.

Essas observações têm o objetivo de fomentar uma ação conjunta entre a superintendência e as escolas, uma vez que o processo de melhoria da instituição de ensino, de sua gestão e de seus resultados passa, primeiramente, pela transformação organizacional da superintendência, sendo que ambas funcionam a serviço da educação. Pretendemos, ainda, argumentar sobre a necessidade de implementação do Projeto Educação Eficaz a partir da SRE, a fim de concretizar a efetivação de práticas eficazes em todas as escolas.

Para que as propostas do Projeto Educação Eficaz se efetivem na abrangência da regional, é necessário, a princípio, que os gestores do sistema

as conheçam. Assim, a primeira ação proposta neste projeto é a divulgação deste trabalho de pesquisa e das propostas de ação do PAE, com a realização da Avaliação Participante. Essa ação pode ser desenvolvida em uma reunião de trabalho com os gestores do sistema no âmbito regional, i.e., com o superintendente e os diretores da SRE.

Porém, certamente não será suficiente apenas apresentar a ideia aos gestores da regional. É necessário, também, estimular sua participação no projeto, a qual poderá ser obtida com a apresentação da gestão de práticas eficazes.

A proposta de ação para a SRE inicia-se com a capacitação das equipes de trabalho das três diretorias que a compõem: a Diretoria Educacional – DIRE, a Diretoria Administrativo-Financeira – DAFI e a Diretoria de Pessoal – DIPE. Para essas três diretorias, que compreendem todos os servidores da regional, serão apresentados os resultados do estudo de caso que compõem o presente trabalho, juntamente com a proposta das ações iniciais do Projeto Educação Eficaz. Os resultados apontam que há uma possibilidade de se aprimorar os resultados educacionais da regional com algumas das práticas observadas na Escola Verde. Porém, a escolha dessas práticas deve partir do processo de Avaliação Participante, que leva em conta o contexto de cada instituição.

Como mencionado anteriormente, essas ações preveem a realização da Avaliação Participante e a criação coletiva das demais ações do Projeto. Essa ação inicial será realizada pela Analista Educacional/pesquisadora e deverá ocorrer no mês de fevereiro de 2014 por, pelo menos, duas horas durante as reuniões semanais gerais. Seu objetivo principal será garantir a divulgação do Projeto Educação Eficaz e garantir a participação da equipe.

Uma vez informados e após a anuência de todos os servidores, a próxima ação do Projeto na SRE é a própria realização da Avaliação Participante com todos os servidores, pela Analista Educacional/pesquisadora, juntamente com os diretores da regional. Essa ação será realizada entre os meses de fevereiro a março de 2014, e será desenvolvida em três momentos, com duração de três horas cada. Terá o mesmo enfoque e objetivo da metodologia descrita acima, mas com adaptações, tendo em vista que o contexto da SRE é diferente da escola, o que não impede sua execução.

As etapas da Avaliação Participante seriam realizadas de forma adaptada à SRE, pois mesmo que as dificuldades e entraves da gerência da regional não sejam o foco deste trabalho, as experiências da avaliação podem ser absorvidas, no sentido de aprimorar o trabalho da equipe da regional e possibilitar um melhor acompanhamento desse mesmo processo nas escolas.

No primeiro momento da Avaliação Participante, seria realizada a expressão e a descrição da realidade, conforme explicamos acima, na caracterização do método. Nesta etapa, os servidores teriam a oportunidade de expressar todas as dificuldades e os entraves ao seu trabalho percebidos no cotidiano. Essas dificuldades podem estar relacionadas tanto ao seu próprio perfil quanto aos impedimentos decorrentes da administração do sistema.

Num segundo momento, seria feita uma crítica ao que foi expresso, com vistas à indicação de soluções para as dificuldades e para os desafios apresentados. Num terceiro momento, seria consolidada a criação coletiva das ações, a partir do posicionamento profissional da equipe, que levaria as práticas de atendimento mais eficazes ao contexto da SRE. Para tanto, esse momento da Avaliação Participante deveria contar com um momento prévio de estudos, no qual seria revisada a literatura especializada sobre práticas eficazes. Isso aconteceria durante um dos momentos de reuniões semanais mensais, nos meses de março e abril de 2014. Essa ação também seria realizada pela Analista Educacional/pesquisadora que, juntamente com a equipe de diretores da SRE, levaria material teórico sobre o tema, bem como estimularia os demais servidores a trazerem outros materiais que considerassem importantes para o momento de apresentação e para o debate.

O objetivo desta ação é garantir que todos os profissionais da SRE, atualmente 97 em diversas funções administrativas e de acompanhamento pedagógico às escolas, tenham conhecimento sobre esse campo de análise conceitual e possam, com mais propriedade, debater e elencar as práticas eficazes mais apropriadas à sua atuação profissional.

Conforme anteriormente explicitado, a partir do processo de Avaliação Participante, seriam criadas as demais ações do projeto Educação Eficaz na SRE. Entretanto, com o intuito de garantir a execução das ações do projeto, essas deveriam estar alinhadas com as práticas de gestão internas discutidas e desenvolvidas pela equipe de diretores da SRE. Essa ação seria desenvolvida a

partir de abril de 2014 e durante todo o ano, pelos diretores da SRE, nos momentos de reuniões semanais da equipe. Além disso, um grupo de acompanhamento e de monitoramento das ações do projeto Educação Eficaz seria criado na SRE, sendo composto por servidores das três diretorias.

Os servidores poderiam aderir a esse grupo de forma voluntária ou ser indicados pelos colegas, respeitando um perfil de atuação criado pela própria equipe. Essa ação seria desenvolvida pela Analista Educacional/ pesquisadora, juntamente com os servidores e os diretores da SRE, em abril de 2014, durante o momento de reunião semanal mensal, e teria como objetivo garantir a execução e o monitoramento das ações previstas no projeto.

O direcionamento do trabalho do grupo de acompanhamento da SRE aconteceria a partir de um formulário de monitoramento das ações do Projeto Educação Eficaz, criado exclusivamente para esse fim. Este formulário apresentaria os dados do projeto a serem acompanhados na regional e nas escolas, sendo voltado para o acompanhamento e o registro das ações. Essa ação seria realizada em maio de 2014, tendo por objetivo garantir a execução e o monitoramento das ações previstas no projeto na SRE.

A partir do início do desenvolvimento das ações do Projeto Educação Eficaz, na SRE, essas poderiam ser publicadas através de um *link* criado pelos servidores do Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE, disponibilizado no site da regional, já existente. A publicação seria realizada pelo grupo de monitoramento e ocorreria mensalmente, a partir de maio de 2014, e durante todo o ano. Seu objetivo é publicar as ações do projeto e divulgá-las a todos os segmentos de profissionais da regional e das escolas. Tendo em vista que um dos objetivos específicos desta pesquisa é observar as práticas da Escola Verde consideradas eficazes que poderiam ser desenvolvidas em outros contextos educacionais, a publicidade das ações e das práticas eficazes mostra-se essencial nas escolas e, nesse sentido, a divulgação pode ser feita por meios eletrônicos.

Complementando as ações do Projeto Educação Eficaz para a SRE, mas voltando-nos também para as escolas, seria realizada a capacitação de todos os gestores das unidades escolares. Nessa oportunidade, seriam apresentados os resultados desta pesquisa, da metodologia do processo de Avaliação Participante e do início da realização das ações aqui descritas, previstas no

Projeto Educação Eficaz, na regional. Essa ação seria desenvolvida pela Analista Educacional/pesquisadora, juntamente com os diretores da SRE, em abril de 2014, quando o projeto já teria se iniciado, durante 2 horas, em uma das reuniões gerais com os gestores. Seu objetivo seria garantir a adesão dos gestores para a realização da Avaliação Participante e das demais ações do Projeto Educação Eficaz, que seriam pensadas e construídas em conjunto nas escolas. O processo de Avaliação Participante, nas instituições de ensino, poderia acontecer da forma como está proposta em sua metodologia, uma vez que, conforme foi descrita por Saul (2009), está adequada aos contextos escolares.

Essa fase requer um grande esforço de convencimento dos gestores, para que todos os profissionais tornem-se mais predispostos a integrarem-se às mudanças organizacionais desejadas. Por isso, demandaria apoio da equipe da SRE, sobretudo dos agentes que visitam as escolas como Analistas Educacionais e Inspectores Escolares, a fim de que se possa garantir o alinhamento das ações do projeto em todas as escolas da regional, e o compartilhamento de um ideário de eficiência e de eficácia difundido em todas as instituições educacionais do sistema estadual. Isso, considerando que “[...] escolas mais eficazes compartilham objetivos comuns, incluindo um compromisso com a qualidade em todos os aspectos da vida escolar e prioridades organizacionais claras” (BROOKE; SOARES, 2008, p. 357).

Analogamente ao que teria sido apresentado à SRE, a partir do terceiro momento da Avaliação Participante, as equipes das escolas teriam acesso à leitura e ao debate sobre práticas escolares eficazes, com o intuito de subsidiar o processo de criação coletiva das demais ações do Projeto Educação Eficaz em cada contexto escolar. Essa ação seria articulada e coordenada pelos gestores escolares, aqui se compreendendo diretores e supervisores escolares. Inicialmente, eles fariam o repasse de todas as informações e das orientações recebidas da equipe da SRE a todos os funcionários e professores das escolas. Este seria realizado no mês de março de 2014, na reunião mensal destinada a discutir o planejamento.

Após a apresentação de todas as linhas de ação do projeto, seriam definidas as reuniões destinadas a estudos sistemáticos das práticas eficazes e das estratégias diferenciadas presentes nos *Cadernos de Boas Práticas da*

*SEEMG* e nos *Cadernos das Experiências do Prêmio de Gestão Escolar*, já disponibilizados virtualmente. Esses buscam oportunizar os estudos, o conhecimento e a viabilidade dessas práticas nas escolas.

Outra proposta de ação do projeto, ainda para a SRE, é o monitoramento das ações do Projeto Educação Eficaz nas escolas. Essa ação seria desenvolvida pelas Analistas Educacionais e pelas Inspetoras Escolares nas unidades escolares da jurisdição, durante os atendimentos mensais já realizados nas escolas. Essa ação ocorreria mensalmente, a partir de maio de 2014, quando as escolas já estariam realizando sua Avaliação Participante. O objetivo seria assegurar que as demais ações previstas no Projeto Educação Eficaz de cada escola, criadas após a Avaliação Participante, fossem executadas, além de promover o esclarecimento e acompanhamento das instituições de ensino em suas dificuldades de implementação.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza as ações do PAE propostas para a SER, apresentando suas etapas e o período de realização, bem como os responsáveis por sua execução:

**Quadro 1:** Síntese da proposta de ação para a SRE

<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Forma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Custo</b>
Capacitação das equipes de trabalho das três diretorias que compõem a SRE (DIRE, DAFI, DIPE), compreendendo todos os servidores da regional. Apresentação deste trabalho de pesquisa, da proposta de criação do Projeto Educação Eficaz e Avaliação Participante.	Analista Educacional/ pesquisadora	Fevereiro de 2014.	Durante 2 horas, em uma das reuniões gerais semanais.	Garantir a participação da equipe na Avaliação Participante e nas demais ações do projeto Educação Eficaz.	Sem custos.
Realização da Avaliação Participante com todos os servidores da SRE.	Analista Educacional/ pesquisadora juntamente com os diretores da SRE.	Fevereiro e março de 2014.	Durante 3 horas, em três momentos de reuniões gerais semanais.	Garantir o processo de Avaliação Participante com todos os servidores.	Sem custos.
Realizar um momento de estudos sobre práticas eficazes, através de revisão da literatura especializada.	Analista Educacional/ pesquisadora juntamente com os diretores da SRE.	Fevereiro de 2014.	Durante 2 horas, em três momentos de reuniões gerais semanais.	Garantir que todos os profissionais da SRE tenham conhecimento sobre esse campo de análise conceitual.	Sem custos
Regular e alinhar as práticas de gestão internas a partir das ações elencadas no PAE, criado após a Avaliação Participante.	Diretores da SRE.	A partir de março de 2014.	Em reunião semanal de trabalho.	Garantir a execução das ações previstas no plano.	Sem custos.
Criação de um grupo de acompanhamento e de monitoramento das ações do projeto Educação Eficaz na SRE, composto por servidores das três diretorias.	Analista Educacional/ pesquisadora juntamente com os servidores e	Fevereiro de 2014.	Durante 1 hora, em um momento de reunião geral semanal.	Garantir a execução e o monitoramento das ações previstas no projeto.	Sem custo.

	diretores da SRE.				
Criação de um formulário de monitoramento das ações do projeto Educação Eficaz, a ser utilizado na SRE e nas escolas para o acompanhamento e o registro das ações.	Grupo de acompanhamento da SRE.	Março de 2014.	Durante 2 horas, em momento de reunião geral semanal	Garantir a execução e o monitoramento das ações previstas no projeto, na SRE.	Sem custo.
Capacitação de todos os gestores das unidades escolares. Apresentação da pesquisa e do processo de Avaliação Participante	Analista Educacional/ pesquisadora juntamente com os diretores da SRE.	Março de 2014.	Durante 2 horas, em uma das reuniões gerais com os gestores.	Garantir a adesão dos gestores na Avaliação Participante e nas demais ações do projeto Educação Eficaz.	Sem custos para esse fim, uma vez que esses já estão previstos em planilha própria.
Publicar as ações desenvolvidas pelo projeto Educação Eficaz através de um link no site da SRE.	Servidores do NTE e grupo de servidores da SRE que acompanham as ações do projeto.	Mensalment e a partir de março de 2014.	Acompanhamen to do site da SRE.	Garantir a publicidade das ações.	Sem custo.
Monitoramento das ações do projeto Educação Eficaz nas escolas.	Analistas Educacionais e Inspetores Escolares da SRE.	Mensalment e a partir de março de 2014.	Durante os atendimentos mensais já realizados nas escolas.	Assegurar que as ações previstas no projeto Educação Eficaz da escola, após a Avaliação Participante, estejam sendo efetivadas. Auxiliar as escolas, esclarecendo e acompanhando-as em suas dificuldades de implementação.	Sem custos para esse fim, uma vez que os recursos já estão previstos em planilhas destinados às visitas a unidades escolares.

Fonte: Elaborado pela autora.



As ações propostas, apresentadas de forma sintetizada no Quadro 1, visam, inicialmente, a divulgação das conclusões desta pesquisa, do Projeto Educação Eficaz e do processo de Avaliação Participante que, acredita-se, sejam muito importantes para transformar as práticas da SRE. Além da divulgação da pesquisa, a intenção seria iniciar um processo de formação em serviço dos servidores da SRE, para que, através da autoanálise e da conscientização sobre sua função, embasados nos atuais estudos sobre gestão e qualidade na educação, pudessem, em conjunto e com mais propriedade, trabalhar para elevar a eficácia da SRE São João del Rei e das escolas sob sua jurisdição.

Acredita-se que todo processo de avaliação, construção de um plano de ação conjunto, execução e monitoramento das ações, seja um elemento fortalecedor para o grupo dos servidores da regional. Esse fortalecimento como grupo de trabalho é importante, sobretudo para os servidores efetivos, que por sua estabilidade funcional ficam mais sujeitos às mudanças políticas, aos excessos e às variabilidades de políticas públicas e projetos educacionais, bem como às instabilidades de gestão do sistema, já mencionadas. A busca, portanto, de mudanças na cultura organizacional e na qualidade da gestão do sistema educacional deve ser iniciada pela equipe da SRE. Essa deve acompanhar, também, o desenvolvimento dos processos de mudança, a partir das ações executadas nas escolas.

Assim, atrelada à capacitação dos servidores, essa proposta prevê ações pontuais de monitoramento a serem realizadas pela equipe de Analistas Educacionais e pelas Inspetoras Escolares, junto às escolas e seus gestores. Esse monitoramento específico estaria conjugado às visitas que já ocorrem, mensalmente. Seria, então, destinado ao projeto um espaço na pauta de trabalho, executada pelas analistas e pelas inspetoras em todas as visitas às escolas. Esse monitoramento objetiva a garantia da implementação das ações previstas no Projeto Educação Eficaz, iniciando-se com a Avaliação Participante. É a partir dos resultados obtidos com o processo avaliativo e com o comprometimento das equipes escolares para com as ações selecionadas e consideradas importantes para o processo de mudança cultural, que serão feitas adaptações das práticas eficazes a serem desenvolvidas nas escolas, buscando seu aprimoramento.

Cada agente da SRE, após passar por capacitação, ficaria responsável pelo monitoramento das ações do projeto nas escolas do seu setor, contribuindo para o processo de mudança no contexto escolar, através do acompanhamento e da execução das práticas eficazes.

As ações iniciais do Projeto Educação Eficaz, descritas no Quadro (1), tem a seguinte sequencia de ações:

Após conhecerem os resultados da pesquisa e o objetivo deste projeto – que é aprimorar os processos de gestão de sistemas na regional e de gestão escolar nas unidades escolares, estimulando e articulando ações entre a Superintendência e as escolas para que, com uma atuação integrada em rede, possam dar respostas mais eficazes aos problemas apresentados –, os servidores da SRE passariam pelo processo de Avaliação Participante. A partir dos resultados deste processo, criariam um rol de ações voltadas para a mudança organizacional da SRE e para a estruturação de práticas eficazes de gestão do sistema regional. Essas ações seriam implementadas e acompanhadas na SRE. Após essa implementação na SRE, os gestores escolares teriam acesso às conclusões desta pesquisa e às informações que precisariam para implementar as ações do Projeto Educação Eficaz, iniciando a realização da Avaliação Participante nas escolas.

A partir do início do projeto na SRE e nas escolas, o coordenador da SRE e os Analistas Educacionais e Inspectores Escolares que acompanhariam o projeto, incentivariam a divulgação das práticas eficazes em todas as instituições, através do link do projeto disponibilizado no site. As práticas a serem divulgadas seriam escolhidas pelas próprias equipes das escolas, a partir do que elas julgassem como prática eficaz. Juntamente com as postagens das ações, seria aberto um fórum de discussão para que os servidores, tanto os da SRE quanto os das escolas, formassem uma rede de comunicação para debater as práticas exitosas e o percurso do projeto em suas escolas.

Ao incentivar a prática de criação de uma rede de comunicação entre todos os gestores e servidores em geral, oportunizando a disseminação de informações importantes, debatendo resultados e práticas escolares exitosas, capazes de transformar o cotidiano, ficaria evidente o esforço coletivo de se transformar práticas individuais numa rede voltada para a excelência do

processo educacional. A realização desta ação cumpre, ainda, um dos objetivos específicos desta pesquisa, que é divulgar as práticas eficazes observadas na Escola Verde que possam ser desenvolvidas em outros contextos educacionais.

As ações propostas no Projeto Educação Eficaz, na SRE e nas escolas, não demandariam a criação de novas despesas orçamentárias ou subvenções, nem encargos de qualquer natureza. As ações de acompanhamento, que exigiram a presença de agentes da regional nas escolas, já estão previstas no plano geral de orçamento da SRE, aprovado anualmente. Alguma demanda de reorganização estrutural que requeira embasamento legal ou impute mudanças nas normas regimentais serão observadas posteriormente, a partir dos resultados da Avaliação Participante a ser implementada na SRE e nas escolas. Após o desenvolvimento da proposta de Avaliação Participante pelos próprios gestores escolares, sua disseminação e o estudo do material disponibilizado podem ser realizados pelas Analistas Educacionais e pelas Inspetoras Escolares, responsáveis pelos atendimentos setoriais, que já realizam o acompanhamento pedagógico nas escolas. Esses atendimentos são previstos em cronograma próprio da SRE, que também já dispõe de recurso para essa finalidade. Nas escolas, os estudos poderiam ser viabilizados durante os horários de atividades extraclasse que compõem a carga horária de trabalho dos professores.

### **3.4 Segunda linha de ação: as escolas**

As mudanças organizacionais que se pretendem desenvolver através das ações deste PAE destinam-se a garantir, efetivamente, as práticas eficazes nas escolas da jurisdição. Exercendo a função de Analista Educacional, em atendimento às unidades escolares e em debates com colegas de trabalho sobre os entraves para a implementação de práticas mais eficazes nas escolas, foi apontado que as características culturais e organizacionais das escolas determinam muito mais o desempenho dos profissionais do que as oportunidades formais de aprendizagem ou os cursos de capacitação.

“As relações organizacionais são, de certa forma, determinadas pelo contexto do todo em que ocorrem e que apresenta certas estimulações, inibições e imposições” (MORIN, 1987 *apud* LÜCK, 2010, p. 69). Essa afirmação corrobora as observações ora apresentadas e destaca a importância de se confirmar a prática da formação continuada dos profissionais, a partir da realidade contextual das unidades escolares. Assim, depreende-se a importância de se investir no aprimoramento da cultura organizacional das escolas, e também do sistema, como garantia da melhoria de sua qualidade profissional e, conseqüentemente, do ensino.

Segundo Soares (2002), os estudos sobre eficácia escolar apontam a gestão como fator fundamental na construção e na execução de um projeto pedagógico coeso e legítimo. O autor menciona que uma liderança eficiente deve buscar um relacionamento próximo e tranquilo com a equipe de trabalho, mobilizando-a para o cumprimento dos objetivos educacionais almejados pela escola. Outro elemento importante é o envolvimento dos professores nos processos de tomada de decisões e no desenvolvimento dos projetos de ensino da escola. Portanto, além da construção de um bom projeto pedagógico, é necessário envolver os professores para garantir sua perfeita implementação.

O dirigente escolar pode conseguir um ambiente com forças centrípetas, com todos unidos em prol do aprendizado dos alunos, ou centrífugas, com cada um empenhado apenas em fazer o seu trabalho, sem o interesse maior e sem troca de informações (SOARES *et al.*, 2002, p. 22).

Nesse sentido, entende-se que o papel da liderança escolar é decisivo para a atuação da equipe no desenvolvimento das ações do Projeto Educação Eficaz nas escolas. Portanto, após a efetivação da Avaliação Participante e o início das ações do projeto na regional, sua divulgação se estenderia aos gestores das unidades escolares, para sua realização nas escolas, seguida da implementação das práticas eficazes relevantes a cada contexto. O repasse e o estudo do material teórico que compõe a pesquisa e a Avaliação Participante seriam efetivados por ocasião das formações de gestores e dos encontros gerenciais, já previstos no calendário de ações anuais da superintendência.

Os próprios Analistas Educacionais e os Inspetores Escolares, além dos gestores, seriam os agentes disseminadores no processo de implantação dessas propostas, uma vez que as visitas às escolas e o acompanhamento de seus programas, projetos e ações, em geral, fazem parte de sua atuação profissional. Além disso, eles já teriam passado pelo processo de Avaliação Participante e pelo início das ações do Projeto Educação Eficaz na SRE, o que pode facilitar a compreensão e o acompanhamento do processo nas escolas.

Como dito anteriormente, a presente proposta de ação do Projeto Educação Eficaz para as escolas inicia-se com a divulgação da pesquisa, do processo de Avaliação Participante e do início das ações já desenvolvidas na SRE para os gestores escolares. Essa ação seria realizada pela Analista Educacional/pesquisadora, juntamente com os diretores da SRE, no mês de março de 2014, durante uma das reuniões gerais com os gestores. Seu objetivo é garantir a adesão dos gestores ao projeto, uma vez que essa não seria imposta aos gestores e às equipes escolares, mas sugerida como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições educacionais da regional.

A partir da apresentação de todas as linhas de ação do Projeto Educação Eficaz, os gestores que concordassem com a adesão realizariam, inicialmente, o processo de Avaliação Participante em suas escolas, juntamente com a Analista Educacional ou com a Inspetora Escolar que. Essa ação aconteceria nos meses de março e abril de 2014, durante os momentos de atividades extraclasse ou em reuniões realizadas nas escolas, tendo por objetivo garantir o processo de Avaliação Participante em todas as escolas da regional, com todos os profissionais que nelas atuam.

A Avaliação Participante aconteceria nas escolas de forma análoga à realizada na SRE, porém, como está descrita na metodologia do processo, i.e., voltada para o contexto escolar. Após a Avaliação Participante, os profissionais das escolas participariam de um momento de estudos, em que a literatura especializada sobre práticas eficazes seria revisada, durante um dos momentos de atividades extraclasse realizados na escola, no mês de junho de 2014. Essa ação seria realizada pelo gestor da escola, juntamente com sua equipe pedagógica. Para conseguir realizá-la, os gestores escolares, direção e supervisão teriam passado por um processo de formação na SRE, para as

devidas orientações. A dupla Analista Educacional e Inspetor Escolar, que atendem à escola, também fariam o acompanhamento do processo. O objetivo é garantir que todos os profissionais tenham conhecimento sobre esse campo de análise conceitual e possam, com mais propriedade, debater e elencar as práticas escolares eficazes mais apropriadas à sua atuação profissional.

A partir do processo de Avaliação Participante, todas as escolas que aderissem ao projeto fariam uma reformulação de seu projeto pedagógico, uma vez que esse é o que há de mais importante no contexto escolar (SOARES, 2002), e seus objetivos devem estar em consonância com as mudanças organizacionais mobilizadas pelo processo de Avaliação Participante. Essa ação seria realizada pelo gestor escolar, juntamente com toda a equipe profissional da escola, e aconteceria nos meses de maio e junho de 2014. A fim de transformar em ações concretas as aspirações do grupo de educadores de cada escola, essas seriam elencadas em seu Projeto Educação Eficaz e desenvolvidas por todos os profissionais da escola.

Para que as novas práticas voltadas para a eficácia escolar sejam realmente efetivadas nas escolas, é necessário que as práticas de gestão estejam alinhadas com esse novo compromisso. Isso requer um grande esforço da equipe gestora para que todos os profissionais da escola estejam predispostos a se integrarem à cultura organizacional voltada para a eficácia escolar, como demandam as ações do projeto. Por isso, é importante que a equipe gestora realmente se empenhe para realizar um encontro mensal, de pelo menos uma hora, com o objetivo de garantir o realinhamento das práticas de gestão integradas às ações eficazes previstas no projeto, e fortalecer sua atuação junto aos demais membros da equipe escolar.

As ações do Projeto Educação Eficaz, as quais seriam elaboradas pelas equipes em cada unidade escolar, após a Avaliação Participante, a fim de alavancarem os processos de mudança nas escolas, aconteceriam com o acompanhamento de um grupo, no qual haveria representações dos diversos profissionais da escola. O monitoramento realizado pelo grupo de profissionais de cada escola teria como objetivo garantir que as ações do Projeto Educação Eficaz fossem efetivamente realizadas. Esse acompanhamento aconteceria nos momentos de atividades extraclasse realizados na escola, a partir de julho de 2014, quando as ações dos projetos já estivessem em andamento.

Outra ação a ser executada pelo grupo de acompanhamento de projeto seria a divulgação de suas ações através da publicação no link próprio da SRE. Esse link seria criado pela equipe da SRE em seu site, sendo uma das ações do Projeto Educação Eficaz, conforme descrito anteriormente. Seu objetivo, além de garantir a publicidade das ações eficazes realizadas na escola através do Projeto Educação Eficaz, é criar uma rede de propagação de ações eficazes que comprovadamente foram executadas em uma unidade escolar e, por isso, há possibilidade de criar bons resultados em outra. A periodicidade dessa publicação seria mensal e as ações a serem divulgadas seriam escolhidas pelo grupo, formado em cada escola, que faria o acompanhamento do projeto em momentos específicos, nas atividades extraclases.

Outra ação desse Projeto Educação Eficaz considerada importante é a implementação das práticas eficazes no ambiente das salas de aula, que, em última instância, visa elevar o desempenho dos alunos. As práticas didático-pedagógicas executadas por professores e alunos são imprescindíveis para a efetivação de práticas eficazes nos demais contextos escolares. Nesse sentido, a adesão dos professores às ideias do projeto criado na escola a partir de seu contexto é elemento indispensável. Assim, essa ação seria permanentemente desenvolvida pelos professores, tendo como objetivo consolidar, em sala de aula, as práticas que favoreçam o desempenho dos alunos. As ações seriam acompanhadas através dos planejamentos dos professores e de seus registros em diários de classe, ou mesmo de outra forma que a própria escola escolher. Para isso, também haveria o acompanhamento do grupo criado na escola, anteriormente descrito.

Todas as ações elaboradas e executadas nas escolas contariam com o acompanhamento e com o monitoramento direto da SRE, não somente com o intuito de fortalecer a equipe gestora na implementação do projeto, mas também de orientar como executá-las e de esclarecer dúvidas, acompanhando-as nas dificuldades existentes. A partir de março de 2014, a Inspetora e a Analista, responsáveis por cada escola, fariam visitas mensais *in loco*, a fim de monitorar a efetivação das ações previstas no projeto Educação Eficaz e assegurar que, após a Avaliação Participante, as ações fossem efetivadas.

Após todas as etapas aqui apresentadas, o grupo de acompanhamento do projeto na escola, juntamente com a equipe gestora, criariam oportunidades

para a apresentação dos resultados das avaliações externas e internas, convidando toda a comunidade escolar a participar das reuniões. Nelas, seria realizada a apresentação das práticas eficazes que foram desenvolvidas na escola e que obtiveram o resultado almejado, ou que estão contribuindo para isso. O objetivo, portanto, é divulgar as ações eficazes e os novos processos e resultados da escola, como prestação de contas à comunidade.



**Quadro 2:** Síntese da proposta de ação para as escolas

<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Forma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Custo</b>
Capacitação de todos os gestores das unidades escolares. Apresentação da pesquisa e do processo de Avaliação Participante	Analista Educacional/ Pesquisadora juntamente com os diretores da SRE.	Março de 2014.	Durante 2 horas, em uma das reuniões gerais com os gestores.	Garantir a adesão dos gestores para realizar a Avaliação Participante e as demais ações do projeto Educação Eficaz.	Sem custos exclusivos para esse fim, pois os recursos para o deslocamento de pessoal estão previstos no orçamento da SRE.
Realização da Avaliação Participante com todos os servidores das unidades escolares da jurisdição.	Analista Educacional ou Inspetor Escolar que atende à escola juntamente com o gestor escolar.	Março e abril de 2014.	Durante duas horas, em três momentos de atividades extraclasse (reuniões) realizadas nas escolas.	Garantir o processo de Avaliação Participante com todos os profissionais das unidades escolares.	Sem custos exclusivos para esse fim, pois os recursos para o deslocamento de pessoal estão previstos no orçamento da SRE.
Realizar momento de estudo sobre práticas escolares eficazes, através de revisão da literatura especializada.	Gestor escolar, juntamente com toda a equipe profissional da escola.	Mai e junho de 2014.	Durante duas horas, em um dos momentos de atividades extraclasse realizados nas escolas.	Garantir que todos os profissionais da escola tenham conhecimentos sobre esse campo de análise conceitual.	Sem custos.
Reformulação do Projeto Pedagógico das escolas, com realinhamento das ações a partir do processo de Avaliação Participante.	Gestor escolar, juntamente com toda a equipe profissional da escola.	Mai e junho de 2014.	Durante duas horas, em três momentos de atividades extraclasse realizadas nas escolas.	Garantir a reformulação do Projeto Pedagógico como forma de efetivar as mudanças necessárias no processo de Avaliação Participante.	Sem custos.
Elencar ações específicas do projeto Educação Eficaz em	Equipe de profissionais das	Junho e julho de	Durante duas horas, em três momentos de	Garantir a escolha de ações ligadas ao tema	Sem custos.

cada contexto escolar.	unidades escolares.	2014.	atividades extraclasse realizados nas escolas.	do projeto Educação Eficaz que sejam significativas para cada contexto escolar.	
Regular e alinhar as práticas de gestão internas.	Equipe de gestão escolar (diretor, vice, supervisoras).	Mensalment e a partir de maio de 2014.	Durante duas horas, em momentos de reunião da equipe gestora.	Garantir o realinhamento das práticas de gestão escolar denotando a coesão da equipe.	Sem custo.
Criar um grupo de acompanhamento e de monitoramento das ações do projeto Educação Eficaz na escola, composto por professores e demais profissionais de cada escola.	Equipe gestora e profissionais das escolas.	Junho e Julho/2014.	Em reunião durante uma hora em um dos momentos de atividades extraclasse realizados na escola.	Garantir que as ações do projeto Educação Eficaz sejam realizadas nas escolas.	Sem custos.
Publicar as ações desenvolvidas na escola pelo projeto Educação Eficaz através de um link no site da SRE.	Grupo de acompanhamento e monitoramento das escolas.	Mensalment e a partir de julho de 2014.	Durante uma hora, em um dos momentos de atividade extraclasse realizados na escola.	Garantir a publicidade das ações eficazes realizadas na escola, através do projeto Educação Eficaz.	Sem custos.
Implementar em sala de aula as práticas exitosas condizentes àquele espaço, elencadas no projeto Educação Eficaz.	Professores.	Permanente mente, a partir de julho de 2014.	Durante as aulas.	Consolidar práticas em sala de aula que favoreçam o desempenho dos alunos.	Sem custos.
Monitorar o processo de Avaliação Participante e as ações do projeto Educação Eficaz nas escolas.	Analistas Educacionais e Inspectores Escolares da SRE.	Mensalment e, a partir de março de 2014.	Durante os atendimentos mensais já realizados nas escolas.	Assegurar que as ações previstas no projeto Educação Eficaz da escola, após a Avaliação Participante, estejam sendo efetivadas.	Sem custos exclusivos para esse fim, pois os recursos com o deslocamento de pessoal estão previstos no orçamento da SRE.

				Auxiliar as escolas, esclarecendo e acompanhando-as em suas dificuldades de implementação.	
Apresentar as práticas eficazes e os resultados a Toda a comunidade escolar periodicamente	Grupo de acompanhamento das ações do projeto nas escolas, juntamente com a equipe gestora.	Semestralmente.	Convidando a comunidade escolar a participar das reuniões para apresentação das práticas eficazes e dos resultados da escola.	Divulgar as ações eficazes, novos processos e resultados da escola como forma de prestação de contas à comunidade escolar.	Sem custos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a realização dessas ações, espera-se que as escolas tenham maior conhecimento sobre seu próprio fazer pedagógico e consigam idealizar e realizar um processo de mudança de suas práticas e das culturas organizacionais, de forma a promover o aprimoramento de seus resultados educacionais, colaborando, cada vez mais, com a comunidade atendida.

### **3.5 Sugestões para a utilização do tempo coletivo dos professores**

Para se construir um processo educativo eficaz, é preciso considerar todos os itens associados ao *fator escola*, capazes de explicitar as várias formas com que a instituição de ensino interfere no desempenho escolar, envolvendo, necessariamente, todos os atores no processo escolar. Ressalta-se, todavia, que na figura do professor está centralizada a grande possibilidade de eficácia do processo. O efeito professor, discutido anteriormente neste trabalho, aponta, com base no artigo de Scartezini e Viana (2012, p. 3), que “o mais importante fator escolar que influencia o desempenho dos alunos é o professor [...]”. Portanto, acredita-se que a qualidade de suas estratégias de ensino e os relacionamentos que consegue estabelecer com seus alunos são capazes de condicionar os resultados de desempenho da escola. Por isso, as ações que visam às mudanças das práticas organizacionais da escola devem ser igualmente voltadas para a formação e para o apoio ao professor.

Em seu trabalho, Perrenoud (2001) menciona as competências profissionais que adquiriram uma crescente importância nos dias de hoje, em função das grandes transformações dos sistemas educativos e dos processos de ensino que provocam mudanças na profissão e nas condições de trabalho dos professores. Entre essas competências, o autor relaciona, entre outras, organizar e estimular situações de aprendizagem, envolver os alunos em suas aprendizagens e no trabalho, trabalhar em equipe e gerar sua própria formação contínua.

O autor relata ainda que, ao se considerar essas competências, é possível observar a diferença entre o fato de saber ministrar as “lições” e a habilidade de controlar várias situações e procedimentos de aprendizagem, levando em conta as diversidades dos alunos. Essas últimas práticas demandam competências apuradas,

que provêm tanto das capacidades didáticas quanto das habilidades de gestão da classe. Nesse sentido, o autor remete à necessidade de enfrentar e analisar a realidade do educador e procurar realizar o trabalho didático a partir das práticas reais, em cada contexto escolar, ou seja, buscando a formação profissional contínua do professor baseada em realidades práticas (PERRENOUD, 2001).

Uma das ações mais interessantes observadas na Escola Verde foi a condução das reuniões de professores, denominadas, na escola, de *tempo coletivo*. Como descrito no Capítulo 1, nesse momento, os professores, reunidos por área do conteúdo curricular, apresentam e discutem, sobretudo, as práticas desenvolvidas em sala de aula. A partir de todo o repasse de informações sobre as notas e a situação dos alunos, realizada pela equipe de supervisão, e das anotações e observações de todos os professores, as discussões acontecem de forma positiva.

Com essa prática, cria-se, na escola, a organização do trabalho coletivo, importante para a promoção dos processos cognitivos dos alunos e para a melhoria dos resultados. O fato de os professores trocarem informações e experiências didáticas desenvolve ações que convergem para uma verdadeira comunidade de aprendizagem, onde todos são capazes de aprender continuamente e de construir, de forma colaborativa, os conhecimentos que expressam essa aprendizagem (LÜCK, 2009).

Portanto, a fim de se complementar a mudança organizacional proposta neste capítulo, sugerimos algumas ações bem práticas a serem executadas nas escolas, com o intuito de aprimorar os momentos de tempo coletivo. Inicialmente, os professores deveriam acompanhar as reuniões com seus colegas de área já com um conhecimento prévio dos tópicos que seriam discutidos, munidos de toda a informação que precisassem. Isso vale, por exemplo, para os resultados de desempenho bimestral de seus alunos. Se fosse uma discussão teórica, da mesma forma, os professores precisariam, de antemão, não somente de ter acesso aos textos ou artigos propostos para discussão, como ter efetuado a leitura e feito anotações, se for o caso. Esses momentos de estudo seriam imprescindíveis para a implementação de práticas didáticas inovadoras por parte dos professores.

Outra discussão importante a ser desenvolvida pelos professores em interação refere-se ao relacionamento com os alunos. Informar e debater com os colegas o comportamento dos alunos é comum entre os docentes. Entretanto, neste momento, a intenção é focar no comportamento dos alunos com uma expectativa

positiva, i.e., buscando a melhor forma de intervir para obter melhores resultados. Ao conduzir sua pesquisa com dados empíricos, sobre esse mesmo tema, Machado *et al.* (2010, p. 170) conclui que:

[...] o professor apresenta uma boa expectativa do desempenho dos seus alunos e maiores proficiências são observadas para todos os alunos, independentemente das características socioeconômicas. Por outro lado, o conhecimento da capacidade cognitiva dos alunos também está associado a maiores proficiências. Isso sugere ser importante que o professor crie estratégias para buscar conhecer sua turma, como meio de produzir uma ação mais efetiva frente às necessidades de seus alunos.

Nesse caso, ressalta-se que uma das formas de se conhecer os alunos e de intervir para obter um melhor desenvolvimento de sua aprendizagem é a discussão em grupo sobre as questões comuns à área do conhecimento curricular. Assim, no grupo de Matemática, por exemplo, seriam debatidas as possibilidades de intervenção didática, tendo em vista as expectativas dos professores da área sobre as turmas ou sobre os alunos.

Outra ação, de certa forma comum, mas que pode ser bastante enriquecida com estudos, ideias e ações inovadoras, são os planejamentos didáticos por área. Assegurar, nos momentos de interação com os colegas, o planejamento e a implementação e incorporação de novas aprendizagens e conhecimentos em novas práticas profissionais é uma das maiores possibilidades de formação para professores com dificuldade ou insegurança para inovar em termos de práticas pedagógicas.

Essas são algumas sugestões de conjuntos de ações que podem ser realizadas no interior das escolas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências profissionais relacionadas a conhecimentos, habilidades e atitudes por todos os profissionais das escolas, sobretudo pelos professores. Todas as ações convergem, portanto, para a melhoria do desempenho profissional dos educadores e, conseqüentemente, para a elevação dos resultados de aprendizagem dos alunos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se considerar os grandes grupos de fatores que, associados, influenciam o desempenho dos alunos, é preciso mencionar a escola, juntamente com o professor e a família. Não há um consenso sobre a importância relativa de cada um desses fatores, mas é inegável que a escola ocupe uma posição de destaque.

O objetivo desse trabalho incidiu sobre os efeitos deste fator escolar no desempenho dos alunos e sobre as práticas escolares capazes de alcançar resultados positivos e expressivos, também no contexto da regional, como no caso da Escola Verde. As hipóteses que nortearam o presente estudo igualmente associavam o trabalho da equipe escolar com os resultados apresentados. Partimos do pressuposto de que as práticas desenvolvidas pela equipe seriam as responsáveis pelo desempenho positivo da escola. Entretanto, a cada dado levantado na pesquisa de campo, percebia-se que a palavra-chave que, efetivamente, explicava todas as ações e os resultados decorrentes era *envolvimento*. As conclusões do presente estudo demonstraram, portanto, que os resultados educacionais apresentados pela Escola Verde devem-se ao envolvimento tanto da equipe gestora quanto da equipe docente com os alunos, com a escola e com a comunidade.

A equipe gestora da escola, representada pelo diretor, pelas vice-diretoras e pelas supervisoras pedagógicas apresenta vários indicativos de gestão de uma escola eficaz. Observa-se, nesse sentido, desde os aspectos mais básicos ligados à infraestrutura e à organização, até a liderança, ao clima interno e à disciplina da escola, além de uma boa relação com as famílias e com a comunidade escolar, como um todo. Principalmente, é importante ressaltar as características pedagógicas da gestão escolar, evidenciando a ênfase nas questões cognitivas e de aprendizagem de todos os alunos.

O comprometimento da equipe docente para com a aprendizagem e para com o sucesso dos alunos também fica evidente. É relevante destacar que, nos momentos de observação e de coleta de dados na escola, bem como nas entrevistas, não antevemos nenhuma prática realmente diferenciada. O que existia era apenas a aula, o envolvimento, o comprometimento, a disciplina, a alegria e o entusiasmo. As práticas diferenciadas que observamos relacionam-se, sobretudo,

com a expectativa positiva que os professores e os demais educadores da instituição depositam nos alunos. Essa expectativa revela-se na proposição de atividades extra, como a participação em campeonatos, olimpíadas e concursos de conhecimento. O número de premiações que a escola e que os alunos recebem demonstra que a expectativa positiva tem surtido muito efeito.

A pesquisa desenvolvida na Escola Verde permite observar que as duas linhas de pesquisa aqui estudadas e que envolvem o efeito escola e o efeito professor tendem a se complementar. Uma vez inseridos numa organização escolar que dá respaldo a uma atuação positiva, os professores podem responder de forma comprometida, agregando resultados positivos à sua atuação.

A partir desse resultado encontrado na pesquisa, outra questão se impôs neste trabalho: construir um Plano de Ação Educacional com elementos capazes de informar e de promover mudanças nas práticas de gestão observadas em atuação. Concluiu-se que simplesmente divulgar, junto a todas as escolas da regional, as práticas eficazes observadas em uma instituição, esperando a adaptação e a implementação nas demais de forma direta, não se configura prática passível de sucesso, pois nem sempre ações cotidianas praticadas com êxito em uma realidade escolar podem ser realizadas em outra. Ademais, não se pode esperar envolvimento e comprometimento por imposição legal.

Assim, optamos por iniciar a mudança das práticas organizacionais a partir de um processo de avaliação institucional, o qual deverá atingir desde a gestão do sistema até a gestão escolar. Entende-se que a autoanálise e a formação de uma consciência crítica por parte de todos os servidores envolvidos, através de um processo avaliativo, podem ajudar a SRE e as escolas a se apropriarem de práticas eficazes realmente passíveis de êxito ao serem implantadas em diversos contextos. Ainda, podem alavancar o processo de criação e de execução de suas próprias práticas eficazes, transformando sua cultura e ampliando suas possibilidades de sucesso. Isso quer dizer que não se trata de um simples repasse de práticas eficazes, as quais a escola deve aprender e aplicar para melhorar seu desempenho. Trata-se, antes, de repensar, de forma crítica e construtiva, sua realidade e a condução dos processos organizacionais e relacionais, através do trabalho da equipe escolar.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia; CRESO, Franco. **A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto.** Disponível em: [www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/7378/7378.PDF](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/7378/7378.PDF). Acesso em: 15 nov. 2012.

ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia; CRESO, Franco. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 100, pp. 989-1014, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 nov. 2012.

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES, José Francisco. Medida de nível socioeconômico de alunos e escolas com as informações das avaliações educacionais em larga escala. In: 36º Encontro Anual da ANPOCS GT06, 2012, Águas de Lindóia. **Anais...** Águas de Lindóia: UFMG, 2012.

ALVES, Telma Aparecida Luciano; PARISOTTO, Ana Luzia Videira. Efeito- Escola: um estudo de caso sobre a competência escritora de alunos de 6º/7º anos do ensino fundamental. In: XVI ENDIPE – Encontro Nacional de Didáticas e Práticas de Ensino, 2012, Campinas. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 2012.

ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. **Tendências atuais da pesquisa na escola.** Cadernos CEDES, v. 18, n. 43, dez. 1997.

ARAÚJO, Abelardo Bento; SILVA, Maria Aparecida da. O lugar do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) na busca pela qualidade da educação no Brasil. **Roteiro**, v. 36, n. 2, pp. 205-224, jul./dez. 2011.

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

BROOKE, Nigel. Nigel Brooke fala sobre eficácia escolar: depoimento. [s.d.]. São Paulo: **Revista Nova Escola**. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br>. Acesso em: 05 maio 2013.

CERDEIRA, Diana Gomes da Silva. A apropriação das políticas de avaliação pela Gestão Escolar: uma proposta de questionário. **Revista Educação On-line PUC-Rio**, n. 10, pp. 118-136, 2012. Disponível em: [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/rev\\_edu\\_online.php?strSecao=input0](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/rev_edu_online.php?strSecao=input0). Acesso em: 20 out. 2012.

DIRETOR DA ESCOLA. Depoimento [fev./abril 2013]. Entrevistadora: Jaqueline Vieira Rangel. Juiz de Fora, 2013, 2 arquivos (25 min / 28 min), estéreo. Entrevistas 003/2013 e 004/2013 concedidas para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, pp. 213-225, 2004.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, pp. 139-154, mar. 2002.

FERRÃO, Maria Eugênia; FERNANDES, Cristiano. O Efeito escola e a mudança: Dá para mudar? Evidências da investigação brasileira. **REICE – Revista Eletrônica Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio em Educación**, v. 1, n. 1, 2003.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, pp. 201-210, maio/ago. 2006.

JUNIOR, João dos Reis Silva & FERRETTI, Celso João. **O institucional, a organização e a cultura da escola**. 1 ed. São Paulo: Xamã, 2004.

LIMA, Marcos Wellington de. **As exigências de performatividade e seus impactos na identidade dos diretores escolares**: município de Contagem-MG. 2011. 196 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 7. ed. Série cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2010.

MARAFELLI, Cecilia Maria. **“Efeito professor?: um estudo sobre perfis docentes nos setores público e privado”**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2011.

MARTINS, Angela Maria; SOUSA, Sandra Zákia. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008. **Ensaio - Avaliação de políticas públicas educacionais**, v. 20, n. 74, pp. 9-26, jan./mar. 2012.

MATTOS, Maria José Viana Marinho de. A reforma educacional de Minas Gerais: uma experiência de desconcentração. **Revista online - Bibl. Prof. Joel Martins**, v. 2, n. 1, pp. 1-19, out. 2000. Disponível em: <[www.brapci.ufpr.br](http://www.brapci.ufpr.br)>. Acesso em: 31 out. 2012.

MELO, Savana Diniz Gomes; DUARTE, Adriana. Políticas para o ensino médio no Brasil: perspectivas para a universalização. **Cadernos CEDES**, v. 31, n. 84, pp. 231-251, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 31 out. 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **A educação pública em Minas Gerais: o desafio da qualidade 2003/2006**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2006. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/politica>>. Acesso em: 26 out. 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Experiências pedagógicas bem sucedidas elevam escolas mineiras a padrões internacionais de desenvolvimento**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2012. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/search/?searchword=PIP&ordering=&searchphrase=all>>. Acesso em: 26 ago. 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Revista Contextual do SIMAVE**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2013. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/search/?searchword=PIP&ordering=&searchphrase=all>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, ago. 1996.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; JORGE, Tiago Antônio da Silva; SILVA, Carlos Alexandre Soares da. Desempenho dos alunos e trabalho docente: análise conjunta dos dois lados da mesma moeda. In: 35º Encontro Anual da Anpocs GT06, 2011, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Finep, 2011.

OLIVEIRA, Lúcia Helena Gazólis de. **Habilidades de leitura e práticas pedagógicas associadas ao seu aprendizado**. 2012. 158 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, Margareth Conceição. As avaliações externas mineiras: contexto de políticas de responsabilização. In: XXIV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação e III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação (2009). Universidade Federal do Espírito Santo. **Anais...** Vitória: PPGE, 2009. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/index2.html](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/index2.html). Acesso em: 12 ago. 2012.

PEREZ GOMEZ, Ángel. **A Cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PERRENOUD, Philippe. Dez novas competências para uma nova profissão. In: **Pátio** - revista pedagógica, n. 17, pp. 8-12, maio/jul. 2001.

POLON, Telma Lúcia Pinto. **Perfis de Liderança e seus Reflexos na Gestão Escolar**. Disponível em: [www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/.../GT14-](http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/.../GT14-). Acesso em: 20 out. 2012.

POLON, Telma Lúcia Pinto; BONAMINO, Alicia Maria Catalano. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes.** Disponível em:

[www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/.../0521.pdf](http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/.../0521.pdf). Acesso em: 20 out. 2012.

PROFESSOR. Depoimento [maio 2013]. Entrevistadora: Jaqueline Vieira Rangel. Juiz de Fora, 2013, 1 arquivo (15 min), estéreo. Entrevista 005/2013 concedida para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

PROFESSORA. Depoimento [maio 2013]. Entrevistadora: Jaqueline Vieira Rangel. Juiz de Fora, 2013, 1 arquivo (18 min), estéreo. Entrevista 006/2013 concedida para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

SACRISTÁN, José Gimeno. **O currículo: uma reflexão sobre a prática.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SANTOS, Marcos Eduardo dos. **Da observação participante à pesquisa-ação: uma comparação epistemológica para estudos em administração.** 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000100007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 29 set. 2012.

SAUL, Ana Maria. Avaliação Participante: uma abordagem Crítico-transformadora. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.) **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate.** 6 ed. São Paulo: Cortez, 2009. pp. 95-116.

SCARTEZINI, Raquel Antunes; VIANA, Terezinha de Camargo. O Efeito professor e sua Transmissibilidade. In: COLÓQUIO DO LEPSI IP/FE-USP, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC0000000032010000100058&lng=pt&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000032010000100058&lng=pt&nrm=abn)>. Acesso em: 01 out. 2012.

SILVA, Monica Ribeiro da. Reformas educacionais e cultura escolar: a apropriação dos dispositivos normativos pelas escolas. **Cadernos de Educação**, n. 32, pp. 123-139, jan./abr. 2009.

SILVA, Valéria Andrade; RUSSO, Miguel Henrique. Reforma educacional e prática docente: o discurso sobre a apropriação de seus fundamentos na escola. **Eccos Revista Científica**, n. 26, pp. 91-105, 2011.

SMOSINSKI, Suellen. **IDEB 2011: apenas dez municípios têm educação de país rico nos anos finais do fundamental.** São Paulo: UOL, 2012. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2012/08/16/ideb-2011- apenas-dez-municipios-tem-educacao-de-pais-rico-nos-anos-finais-do-fundamental.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

SOARES, José Francisco. **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública do estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Segrac, 2002.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, pp. 135-160, jan./abr. 2007.

SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. **REICE** - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, v. 2, n. 2, 2004. Disponível em:

<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Soares.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

SOARES, José Francisco. **Qualidade da educação**: Qualidade das escolas.

Sorocaba: Fórum Internacional de Educação, 2011. (27 slides): color, acompanha texto.

SOARES, Tufi Machado. A expectativa do professor e o desempenho dos alunos.

**Psicologia**: Teoria e Pesquisa, v. 26, n. 1, pp. 157-170, jan-mar 2010.

SOUZA, Elisete Rodrigues. **“Accountability” de professores**: um estudo sobre o efeito da Prova Brasil em escolas de Brasília. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas, 2009.

SUPERVISORA 1. Depoimento [maio 2013]. Entrevistadora: Jaqueline Vieira Rangel. Juiz de Fora, 2013, 1 arquivo (20 min), estéreo. Entrevista 001/2013 concedida para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

SUPERVISORA 2. Depoimento [Nov. 2013]. Entrevistadora: Jaqueline Vieira Rangel. Juiz de Fora, 2013, 1 arquivo (22 min), estéreo. Entrevista 002/2013 concedida para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

SZTAJN, Paola; BONAMINO, Alicia; FRANCO, Creso. Formação docente nos Surveys de avaliação educacional. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, pp. 11-39, mar. 2003.

VALLADARES, Lícia. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, pp.153-155, fev. 2007.

## APÊNDICE 1



**Universidade Federal de Juiz de Fora**  
**Programa de Pós Graduação Profissional**  
**Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**  
**Jaqueline Vieira Rangel**

### Entrevista semiestruturada – Diretor da escola

- 1) Há quanto tempo você trabalha na escola? E há quanto tempo está na função de diretor?
- 2) Qual é a sua formação acadêmica?
- 3) Como é a sua rotina de trabalho?
- 4) Qual é o seu maior desafio na direção da escola?
- 5) Quais são os pontos que você considera positivos em sua escola?
- 6) Como você vê a escola sob jurisdição de São João del-Rei?
- 7) Como você analisa a política de avaliação educacional?
- 8) Como foi a implantação desta política aqui na escola?
- 9) Como a equipe de professores percebe a política de avaliação educacional?
- 10) A escola faz alguma preparação especial junto aos alunos para os momentos de avaliação?
- 11) Os resultados das avaliações educacionais são trabalhados pelos professores nas salas de aula?

- 12) Quais são as ações desenvolvidas pela gestão tendo como foco a ocorrência dessas avaliações?
- 13) Existe um perfil de aluno atendido pela escola? Qual seria esse perfil?
- 14) A escola participa de diversas atividades extracurriculares, tais como concursos e olimpíadas. De quem é a iniciativa, como começou? Foi por iniciativa da gestão ou dos professores?
- 15) Em 2012, funcionou um “cursinho” noturno, como reforço para os alunos da escola e até aberto para ex-alunos que prestariam o vestibular na UFSJ, ministrados por alunos da própria universidade. Essa iniciativa partiu da gestão da escola, da universidade ou do município? Quem propôs a parceria?
- 16) Na reunião administrativa do final de fevereiro, você relatou alguns fatos ligados a atitudes dos alunos e mencionou que são normas disciplinares (proibição do uso de boné e de celulares, bem como de mascar chicletes e balas). Essas normas estão previstas, de forma clara, no Regimento Escolar?
- 17) Na mesma reunião, ao tratar do tema do xerox, você mencionou que esse é um recurso importante para a manutenção do perfil da escola, considerando que é preciso trabalhar de forma mais “tradicional”. Conforme disse, essa forma de trabalho se reflete inclusive na obtenção e na manutenção dos resultados que a escola apresenta. Essa postura está relacionada com a intenção de trabalho com as avaliações externas?

## APÊNDICE 2



**Universidade Federal de Juiz de Fora  
Programa de Pós Graduação Profissional  
Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública  
Jaqueline Vieira Rangel**

### **Entrevista semiestruturada – Especialista da Educação/ supervisor/orientador pedagógico)**

- 1) Há quanto tempo você trabalha na escola?
- 2) Qual é a sua formação acadêmica?
- 3) Qual é a sua rotina dentro da escola?
- 4) Como se realizam os encontros pedagógicos na escola e quais são os assuntos abordados?
- 5) Qual é o maior desafio da sua função na escola?
- 6) O que você considera mais difícil na escola ou que pontos carecem de melhoria?
- 7) Quais são os pontos que você considera positivos na escola?
- 8) Como você analisa a política externa de avaliação educacional?
- 9) A que fatores você atribui o êxito da escola em relação aos resultados das avaliações externas?
- 10) A gestão escolar contribui para o desenvolvimento pedagógico da escola?
- 11) Como você percebe o trabalho com a política externa de avaliação educacional por parte da direção da escola?
- 12) Como você percebe o trabalho com a política externa de avaliação educacional por parte dos professores?
- 13) Qual é a configuração social e familiar da comunidade atendida?



- 14) De que forma você acompanha o desenvolvimento dos alunos? E como são feitas as intervenções junto aos alunos de baixo desempenho?
- 15) Antes das avaliações, é realizada alguma ação junto aos alunos para promover uma discussão sobre sua participação nas avaliações, e sobre a realização e a importância das mesmas?
- 16) Os alunos têm conhecimento dos resultados das avaliações? Como é feita essa divulgação? Há alguma discussão ou algum trabalho a partir desses resultados?
- 17) Qual é o perfil dos professores desta escola? Você percebe algum diferencial entre os professores daqui e os de outra escola? Quais os seus principais procedimentos junto à equipe de professores?
- 18) Quais são as principais normas estabelecidas como critérios a serem seguidos na escola? Como você as percebe?
- 19) Os professores participam de diversas atividades extracurriculares, tais como olimpíadas, mostras e concursos. Desde quando existe essa prática e o que tem motivado essas participações?
- 20) Qual seria, em sua opinião, o diferencial desta escola? Quais as principais práticas de sucesso realizadas nela como um todo?

**APÊNDICE 3**

**Universidade Federal de Juiz de Fora**  
**Programa de Pós Graduação Profissional**  
**Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**  
**Jaqueline Vieira Rangel**

**Entrevista semiestruturada – Professor(a)**  
**23 de maio de 2013**

- 1) Há quanto tempo você exerce a função de professor? Sempre lecionou a mesma disciplina? Há quanto tempo atua nesta escola?
- 2) Como você faz seu planejamento? Que documentos teóricos fundamentam o desenvolvimento do seu trabalho?
- 3) Você considera que a gestão escolar contribui para com o desenvolvimento pedagógico da escola?
- 4) Como você percebe o trabalho com a política externa de avaliação educacional por parte da direção da escola?
- 5) Como são realizados os encontros pedagógicos em sua escola e quais são os assuntos abordados? Como é que funciona para você?
- 6) Para você, que fatores têm contribuído para com o resultado positivo da escola nas avaliações externas?
- 7) Qual é o maior desafio de sua função na escola? O que você apontaria como pontos que carecem de melhoria?
- 8) Como você percebe o trabalho com a política externa de avaliação educacional por parte dos demais professores?
- 9) Qual é configuração social e familiar da comunidade atendida?
- 10) De que forma você acompanha o desenvolvimento dos alunos? Como são feitas as intervenções junto aos alunos de baixo desempenho?
- 11) Os alunos têm conhecimento dos resultados das avaliações? Como é feita essa divulgação? Há alguma discussão ou algum trabalho a partir desses resultados?

12) Qual é o perfil dos professores desta escola? Você percebe algum diferencial entre os professores daqui e os de outra escola?

13) Quais são as principais normas estabelecidas como critérios a serem seguidos na escola? Como você as percebe?

14) Os professores participam de diversas atividades extracurriculares, tais como olimpíadas, mostras e concursos. Desde quando existe essa prática e o que tem motivado essas participações?

15) Quais as principais práticas de sucesso realizadas na escola como um todo?