

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

IRLENE NOGUEIRA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA  
ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO DE JANAÚBA/MG**

JUIZ DE FORA

2015

IRLENE NOGUEIRA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA  
ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO DE JANAÚBA/MG**

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

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina da Silva Machado

Coorientador: Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

JUIZ DE FORA

2015

IRLENE NOGUEIRA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA  
ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO DE JANAÚBA/MG**

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

Aprovada em 15/12/2015.

---

Prof(a). Dr(a). Marcia Cristina da Silva Machado (Orientadora)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira (Coorientador)

---

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Júlio César Andrade de Abreu

Dedico essa dissertação às minhas filhas Giovana e Ana Beatriz, à minha mãe e, principalmente, a Deus.

“A maior ofensa que podemos fazer a um  
amigo é prestar-lhe um favor e o maior  
dos revides é a ingratidão”.  
Confúcio

## **AGRADECIMENTOS**

As palavras do filósofo chinês, aqui colocadas em epigrafe, alertam-me para que não incorra no terrível erro de, por omissão, parecer ingrata àqueles que colaboraram na realização deste trabalho. Alguns me prestaram favores, mas outros me ajudaram por amor; e estes não podem ser esquecidos.

Antes de agradecer às pessoas, agradeço a Deus, que me amparou para vencer as barreiras de dificuldades e infortúnios e superar as minhas limitações.

Agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Marcia Cristina da Silva Machado; ao coorientador Prof. Dr. Virgílio, pelas sugestões e discussões. Ideias não têm preço, mas sabemos reconhecer aquelas que são valiosas.

Agradeço aos Assistentes de orientação Daniel Eveling e Helena Rivelli de Oliveira, por terem me incentivado com seu carisma e simpatia, oferecendo-me importantes contribuições e me apoiando com compreensão e amizade.

Aos funcionários da EE. Joaquim Mauricio de Azevedo e, especialmente, aos entrevistados – professores e equipe gestora – cuja colaboração foi fundamental para a pesquisa.

Agradeço à Lucília, Jeane, Lucélia e Jane, pelo companheirismo, que transformou as dificuldades das viagens em agradáveis lembranças de uma amizade construída na luta solidária.

A minha irmã Maria Jose, por ser meu muro de lamentações durante toda essa caminhada.

Vistos os desafios da realização de um curso de mestrado, sabemos que a família é o suporte importante e imprescindível para que a chama da coragem esteja sempre acesa. Assim, do fundo do coração, agradeço a Deus pela família que me deu – mãe, filhas, marido e irmãos, que me proporcionaram afeto, compreensão e estímulo.

“Quando se conhece e reflete sobre si mesma, a escola está tomando o seu destino em suas próprias mãos”.

(Isaura Belloni)

## RESUMO

A presente dissertação investiga as práticas de gestão escolar da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo, município de Janaúba/MG. Essa investigação buscou analisar até que ponto as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio Gestão Escolar. Como objetivo geral, vislumbrou-se compreender as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo e confrontá-las com as práticas apresentadas ao Prêmio Gestão Escolar. Para alcançar os objetivos, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva-qualitativa, tendo como instrumentos para coleta e interpretação dos dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros da equipe gestora e aos professores. A partir disso, a dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo desta pesquisa teve como função apresentar o caso estudado, discorrendo sobre a descrição da Secretaria de Estado de Educação e da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, apresentar a unidade escolar em estudo, o Prêmio de Gestão Escolar, bem como suas categorias analisadas de acordo o regulamento do Prêmio de Gestão Escolar 2013 – época em que a escola foi vencedora em nível Regional. As categorias do Prêmio analisadas neste trabalho são a Gestão Pedagógica que engloba o Planejamento e Ações Pedagógicas e os Indicadores de Resultados Educacionais; a Gestão Participativa; a Gestão de Pessoas e Liderança e a Gestão de Infraestrutura. Objetivou-se, ainda, no primeiro capítulo desta dissertação descrever a autoavaliação da escola e, assim, destacar a dimensão da gestão sob análise, além de apresentar e comparar a escola pesquisada com três escolas estaduais do município de Janaúba que tem características semelhantes. No segundo capítulo foi analisada a problemática do caso de gestão, através do diálogo com um referencial teórico e a pesquisa de campo. A pesquisa de campo envolveu atores do processo educativo: equipe gestora, principalmente, e professores da escola, através da observação e da realização de entrevistas. O diálogo com os referenciais teóricos se fez através dos trabalhos de Heloísa Luck, Vitor Henrique Paro, Henry Mintzberg, Márcia Cristina da Silva Machado e Thelma Lúcia P. Polon entre outros. A partir das práticas de gestão identificadas, formulou-se a proposta que foi apresentada no terceiro capítulo. Essa proposta teve como objetivo um plano de ação educacional – PAE, que contribua para a redução das diferenças entre as práticas apresentadas e as práticas efetivas da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo.

**Palavras-chave:** Prêmio de Gestão Escolar; Práticas de gestão Escolar, Gestão Escolar.



## ABSTRACT

This work investigates practices of management in the State School Joaquim Mauricio de Azevedo, situated in Janaúba/MG. This study aimed to analyze how the management practices of Joaquim Mauricio de Azevedo match the practices presented in the four dimensions of School Management Award. As a general goal, we would like to understand the state school management practices Joaquim Mauricio de Azevedo and compare them with the practices presented to the School Management Award. To achieve this goal, we elaborated a case study with descriptive and qualitative nature, with the instruments for collection and interpretation of data to literature, document analysis and semi-structured interviews with members of the management team and teachers. From this, the work is divided into three chapters. The first chapter of this study was due to present the case study, discussing the description of the State Department of Education and the Regional Superintendent of Education of Janaúba, to present the school unit under study, to describe the School Management Award, as well as their categories analyzed according to the rules of the School Management Award 2013 - a time when the school won in Regional level. The Award categories analyzed in this work are the Pedagogical Management which includes the Planning and Pedagogical Actions and Indicators of Educational Outcomes; Participative Management; People Management and Leadership and Infrastructure Management. The objective is also, in the first chapter of this thesis describe the school's self-evaluation and thereby highlight the scale of management under review, and present and compare the researched school with three state schools in the Janaúba city that has similar characteristics. In the second chapter, we analyzed the problem of case management through dialogue with a theoretical and field research. The field research actors involved in the educational process: management team, mainly, and school teachers through observation and interviews. The dialogue with the theoretical framework was made through the work of Heloísa Luck, Vitor Henrique Paro, Henry Mintzberg, Marcia Cristina da Silva Machado and Thelma P. Lucia Polon among others. From the identified management practices, we formulated the proposal that was presented in the third chapter. This proposal was aimed at an educational action plan - PAE, which contributes to the reduction of differences between the practices presented and the actual practices of the State School Joaquim Mauricio de Azevedo.

**Keywords:** School Management Award; Management Practices; school management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Mapa da SRE de Janaúba.....	23
Figura 2:	IDEB - Janaúba - Anos Iniciais do Ensino Fundamental.....	25
Figura 3:	IDEB - Janaúba - Anos Finais do Ensino Fundamental.....	26
Figura 3:	Comparação da Aprendizagem em Português.....	27
Figura 4:	Comparação da Aprendizagem em Matemática.....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	IDEB Anos finais do Ensino Fundamental.....	29
Quadro 2:	Dimensões/ Categorias analisadas pelo Prêmio de Gestão Escolar 2013.....	33
Quadro 3:	Finalistas do Prêmio de Gestão Escolar – Fase Nacional (últimas 5 edições) .....	34
Quadro 4:	Finalistas do Prêmio de Gestão Escolar – Fase Regional (últimas 5 edições) .....	35
Quadro 5:	Quadro de professores por disciplina lecionada.....	42
Quadro 6:	Projetos desenvolvidos pela. Escola.....	47
Quadro 7:	Quadro Gestão Pedagógica: Análise dos Resultados educacionais.....	52
Quadro 8:	Quadro Gestão Pedagógica: Planejamento de ações pedagógicas.....	55
Quadro 9:	Quadro Gestão Participativa.....	57
Quadro 10:	Quadro Gestão de Pessoas e Liderança.....	59
Quadro 11:	Quadro de Gestão de Infraestrutura: Serviços e Recursos.....	60
Quadro 12:	Autoavaliação x Diagnóstico.....	117
Quadro 13:	Ações interventivas para aprimorar as Relações Pessoais.....	130
Quadro 14:	Cronograma Geral para a Formação de Professores.....	132
Quadro 15:	Síntese da Ação Interventiva na Gestão de Pessoas.....	135
Quadro 16:	Formulário para avaliação da ação interventiva no final de cada ação proposta.....	136
Quadro 17	Cronograma Geral – Língua Portuguesa.....	138
Quadro 18	Cronograma Geral - Matemática.....	138

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados do IDEB 2013.....	24
Tabela 2: Distribuição de espaços e finalidades.....	39
Tabela 3: Quantidade de matrícula por segmento.....	42
Tabela 4: Servidores setor administrativo/Equipe gestora.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS

ASB	Auxiliar de Educação Básica
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CBC	Conteúdo Básico Comum
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Econômico
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacional Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
ONU	Organização das Nações Unidas
PAE	Plano de Ação Educacional
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PEUB	Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca
PGDI	Plano de Gestão Individual
PGE	Prêmio de Gestão Escolar
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROGESTÃO	Programa de Capacitação de Gestores Escolares
RENAGESE	Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1. A ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 A Secretaria de Estado de Educação e a Superintendência Regional de Ensino De Janaúba (MG) .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 O Prêmio Gestão Escolar.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3 A Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo .....</b>	<b>38</b>
1.3.1 Infraestrutura.....	41
1.3.2 Público Atendido e Recursos Humanos.....	43
1.3.3 Projetos Desenvolvidos.....	49
1.3.4 Auto avaliação da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo segundo as dimensões do Prêmio Gestão Escolar.....	54
1.3.4.1 Gestão Pedagógica: análise de resultados educacionais.....	54
1.3.4.2 Gestão pedagógica: planejamento de ações pedagógicas.....	57
1.3.4.3 Gestão Participativa.....	57
1.3.4.4 Gestão de Pessoas e Liderança.....	58
1.3.4.5 Gestão de Infraestrutura: Serviços e Recursos.....	60
<b>2 PRÁTICAS DE GESTÃO NA ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO.....</b>	<b>63</b>
<b>2.1 A Revisão de Literatura.....</b>	<b>63</b>
2.1.1 Gestão de Pessoas e Liderança em Gestão Escolar.....	64
2.1.2 A Gestão Estratégica e Participativa.....	69
2.1.3 Dimensão Pedagógica da Gestão.....	75
<b>2.2 Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>77</b>
2.2.1 Natureza da Pesquisa.....	78
2.2.2 Instrumentos de levantamento e análise de informações.....	78
<b>2.3 Compreensões das práticas da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo segundo as dimensões do Prêmio Gestão Escolar.....</b>	<b>80</b>
2.3.1 Gestão Pedagógica: análise de resultados educacionais.....	80

2.3.2 Gestão pedagógica: planejamento de ações pedagógicas.....	85
2.3.3 Gestão participativa.....	87
2.3.4 Gestão de Pessoas e Liderança.....	99
2.3.5 Gestão de Infraestrutura: administração de serviços e recursos.....	107
2.3.6 Análise das distinções entre a autoavaliação e o diagnóstico das práticas da Escola Estadual Maurício de Azevedo.....	115
<b>3 PLANOS DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO.....</b>	<b>125</b>
<b>3.1. Projeto .....</b>	<b>127</b>
3.1.1 Ações de Intervenção em Gestão de Pessoas e Liderança: Relações Pessoais.....	128
3.1.2 Ações de Intervenção em Gestão de Pessoas e Liderança: Formação dos Docentes.....	131
3.1.3 Ações de Intervenção na Gestão Participativa.....	133
3.1.4 Ações de Intervenção na Gestão Pedagógica: Planejamento de ações Pedagógicas.....	136
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>140</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>142</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>153</b>

## INTRODUÇÃO

O campo educacional passou por diversas reformas de caráter político, social e econômico, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, que foram férteis em propostas de mudanças em toda a América Latina.

As reformas educacionais ocorridas nessas décadas marcaram um período de redemocratização, fortalecendo as ações para valorização da autonomia e participação da comunidade escolar com o objetivo de combater os grandes entraves que circundam o cenário educacional, dos quais merecem destaque o abandono, a repetência e os baixos índices de desempenho. Esses indicadores acabaram se constituindo como premissas basilares para reflexões no intuito de garantir a melhoria da qualidade da educação. Nesse período, no Brasil, foi realizada “uma reforma educacional sem precedentes a qual acionou mudanças em aspectos tão variados quanto financiamento, gestão, acesso, avaliação, currículo e carreira docente” (CUNHA, 2000, p. 2).

Com essas reformas, principalmente na década de 90, do século XX, emergiu no Brasil uma nova forma de pensar a gestão educacional, através do processo de descentralização das ações, repassando maior compromisso e autonomia à sociedade e, em especial, à comunidade escolar. A gestão democrática e participativa<sup>1</sup>, anunciada desde a Constituição Federal de 1988, ganhou contornos mais concretos e voltados para a prática.

A gestão democrática do ensino público, além de ser um dos sete princípios estabelecidos pelo artigo 206 da Constituição Nacional e um dos onze princípios do artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, é o caminho que pode garantir a qualidade social da educação, contribuindo para articulação da comunidade na execução das atividades do cotidiano escolar.

Diante dos inúmeros desafios que permeiam a atual situação das escolas, a gestão escolar passa a ser percebida como possibilidade de maior participação e de integração para o desenvolvimento de um projeto comum e de responsabilidade de todos. Para isso, a relação entre as dimensões pedagógica, administrativa e

---

1 Segundo Luck (1997), a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.



financeira, centrais nos processos de organização das escolas, passa a se configurar como elemento indispensável na tomada de decisões e planejamento. Com isso, os princípios da gestão democrática podem ser delineados a partir de três premissas: corresponsabilidade, parceria e diálogo. As práticas de gestão escolar apresentam-se, assim, como importante objeto de investigação, na medida em que a atuação do gestor passou a ser vislumbrada como fundamental para a construção da autonomia escolar a partir de 1990.

O interesse pelo tema da gestão estratégica e participativa na direção escolar como caminho para melhorias na educação brasileira surgiu quando a autora desta dissertação passou a exercer a função de Analista Educacional, na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, após ter sido efetivada pelo concurso público da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2006.

Desde 2004, época de criação da SRE de Janaúba, as escolas públicas da regional, assim como as demais escolas públicas brasileiras, participam de um Prêmio denominado Prêmio de Gestão Escolar (antes denominado RENAGESTE), criado para estimular o desenvolvimento da gestão democrática, comprometida com o sucesso escolar. (CONSED, 2013a)

Observou-se que a escola estudada, Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo, vem alcançando a colocação de finalista desde 2009 e, em 2013, ganhou o primeiro lugar na fase regional do Prêmio de Gestão Escolar. Tal feito, quando realizado consecutivas vezes por uma mesma escola, torna-se notável, principalmente quando associado ao fato de que a escola em questão não se destaca consideravelmente das demais da região, em termos de indicadores de resultados educacionais.

A Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo é uma das seis escolas estaduais que oferecem o Ensino Fundamental (anos finais) e o Ensino Médio na cidade de Janaúba, além de ser uma das maiores unidades do município. Ela possui atualmente uma média de 1334 alunos, funcionando em três turnos (matutino, vespertino e noturno). Nas visitas às escolas, observou-se que, no dia a dia do ambiente escolar, o gestor se desdobra entre várias atribuições (financeiras, pedagógicas e administrativas) e que, muitas vezes, é necessário delegar parte dessas atribuições. A divisão do trabalho quando bem planejada viabiliza ao gestor atender as demandas necessárias do cotidiano escolar. Mintzberg (2010, p. 31) afirma que alguns gestores têm “[...] um ritmo muito corrido, muitas interrupções,

mais reação do que iniciativa”. Essa observação deve ser levada em consideração para que o trabalho do gestor, em sua realidade diária, não fique caracterizado pela superficialidade e variedade das tarefas e, conseqüentemente, pela fragmentação e pouco planejamento no seu trabalho.

Entende-se que a dinâmica da gestão escolar e do próprio processo de ensino-aprendizagem é fortemente caracterizada por diferentes fatores e variáveis que devem ser considerados, a fim de garantir a qualidade dos processos educacionais. Nesse contexto, podemos dizer que o planejamento eficaz potencializa uma liderança legítima. Na medida em que a equipe gestora planeja suas ações, atribui sentido a seu trabalho e destina-lhe finalidades. Nesse processo de planejamento, explicita seus valores e organiza seus saberes para realizar suas intenções.

Sendo assim, este estudo tem como objeto a centralidade da gestão escolar como ferramenta para o desempenho da escola e sua relação com o Prêmio de Gestão. A partir disso, a presente dissertação traz para o debate a seguinte questão: até que ponto as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio Gestão Escolar?

Como objetivo geral, propõe-se compreender as práticas de gestão da escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo e confrontá-las com as práticas apresentadas ao Prêmio Gestão Escolar. Como objetivos específicos, buscou-se:

- Descrever a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, contexto no qual se insere a Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo;
- Caracterizar as dimensões do Prêmio Gestão Escolar e o modo como a Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo apresentou suas práticas (autoavaliação) ao Conselho Nacional dos Secretários de Educação, órgão realizador da premiação;
- Compreender as práticas efetivas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo e confrontá-las com as práticas apresentadas ao Prêmio Gestão Escolar;
- Propor um Plano de Ação Educacional que contribua para a redução das diferenças entre as práticas apresentadas e as práticas efetivas da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo.

Para alcançar esses objetivos, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva-qualitativa, tendo como instrumentos para coleta e interpretação dos dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental e entrevistas semiestruturadas, realizadas com os membros da equipe gestora e com os professores.

Para atingir tais objetivos, esta dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo tem a função de apresentar o caso estudado, por meio da descrição da Secretaria de Estado de Educação e da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba. Além disso, o capítulo 1 desta dissertação visa apresentar a unidade escolar em estudo, descrever o Prêmio de Gestão Escolar, bem como suas dimensões<sup>2</sup>, de acordo com o regulamento 2013. Objetiva-se, ainda, no referido capítulo discorrer sobre a autoavaliação da escola e, assim, destacar a dimensão da gestão sob análise, além de apresentar e comparar a escola pesquisada com três escolas estaduais do município de Janaúba, com características semelhantes.

Para o levantamento das informações apresentadas, foi utilizado o dossiê elaborado pela escola para a participação no Prêmio Gestão Escolar 2013, o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e os dados de Registros Interno da escola. As atividades exercidas pela pesquisadora na SRE, dentre elas, a coordenação dos Colegiados Escolares, coordenação do Prêmio de Gestão Escolar e a tutoria do Programa de Capacitação de Gestores Escolares, favoreceram a proximidade com as escolas através dos encontros presenciais, assim como propiciaram o contato ao longo do ano com os servidores, especialmente com os Diretores, Especialistas em Educação Básica e Professores, por meio dos encontros de capacitação e eventos em geral. Tais encontros se dão em cumprimento à Agenda Institucional, o que também favorece o acesso aos dados da pesquisa realizada.

No segundo capítulo, foi analisado o caso de gestão através do diálogo com o referencial teórico e com a pesquisa de campo, que envolveu atores do processo educativo, quais sejam: a equipe gestora e os professores da escola. Para tanto, utilizou-se da observação e da realização de entrevistas. O diálogo com os referenciais teóricos se fez através dos trabalhos de Heloísa Lück, Vitor Henrique

---

<sup>2</sup> As dimensões de gestão propostas no regulamento 2013 são: Gestão Pedagógica - que engloba o Planejamento e Ações Pedagógicas e os Indicadores de Resultados Educacionais -, a Gestão Participativa, a Gestão de Pessoas e Liderança e a Gestão de Infraestrutura.

Paro, Henry Mintzberg, Márcia Cristina da Silva Machado, Thelma Lúcia P. Polon, dentre outros autores que tratam do tema.

A partir das práticas de gestão identificadas, formulou-se a proposta de intervenção apresentada no terceiro capítulo. Essa proposta teve como objetivo um plano de ação educacional – PAE a fim de reduzir das diferenças entre as práticas apresentadas e as práticas efetivas da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo. Além disso, foi nossa pretensão institucionalizar e divulgar boas práticas de gestão.

## **1. A ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO**

Neste capítulo, foram descritos o cenário e os elementos que localizam e identificam a Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo, além de alguns pontos característicos da sua gestão escolar, objeto da pesquisa.

Para contextualizar o cenário da pesquisa, foram apresentadas uma breve descrição da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e, conseqüentemente, da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, assim como realizou-se um histórico da escola em questão. Foi feita ainda uma descrição do Prêmio de Gestão Escolar, especificando as suas categorias. Enfatiza-se que, neste momento, toda a atenção está voltada à descrição e às peculiaridades pertinentes à Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo.

### **1.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Ensino de Janaúba (MG)**

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é o órgão da Administração pública estadual responsável por “planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar ações setoriais a cargo do Estado, ações essas relativas à garantia e à promoção da educação (Minas Gerais, 2011b).

A SEE/MG, conforme disposição contida na Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, possui, em sua estrutura orgânica básica, quatro subsecretarias em funcionamento dentro do órgão Central em Belo Horizonte. A Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional (SA), conforme disposto no artigo 49 do Decreto nº 45.849/2011, deve “coordenar e promover ações que garantam a eficácia do sistema de ensino e do gerenciamento estratégico administrativo da SEE. (MINAS GERAIS, 2011a)

Outra subsecretaria que compõe o quadro educacional é a de Desenvolvimento da Educação Básica (SB). É responsável por definir e coordenar a implantação da política educacional do Estado no que se refere “ao desenvolvimento e avaliação da educação básica, nos diversos níveis e modalidades, a gestão educacional e ao atendimento e organização escolar (...)”. (MINAS GERAIS, 2011a)

Já à Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais (SI) compete:

Planejar, implementar, monitorar e avaliar as atividades de gestão da informação e gestão da infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, no âmbito da Unidade Central, Superintendências Regionais de Ensino e Escolas Estaduais (MINAS GERAIS, 2011a).

A quarta e última Subsecretaria é a de Gestão de Recursos Humanos (SG). Segundo disposto no artigo 39, do Decreto Nº 45.849/2011, é sua finalidade coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes “à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual (...)”. (MINAS GERAIS, 2011a)

Além da Unidade Central fazem parte da estrutura orgânica da Secretaria de Educação de Minas Gerais, as Superintendências Regionais de Ensino, órgãos subordinados ao titular da Secretaria Adjunta e responsáveis por:

Exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com diretrizes e políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2011a).

O estado de Minas Gerais possui, atualmente, quarenta e sete regionais ligadas a Secretaria de Estado de Educação, denominadas Superintendências Regionais de Ensino, dentre as quais se encontra a de Janaúba, na qual se localiza a escola alvo dessa pesquisa.

A Superintendência Regional de Ensino de Janaúba abrange um contingente de 17 municípios: Janaúba, Verdelândia, Nova Porteirinha, Jaíba, Porteirinha, Mato Verde, Monte Azul, Mamonas, Gameleiras, Espinosa, Rio Pardo de Minas, Santo Antônio do Retiro, Serranópolis de Minas, Montezuma, Catuti, Pai Pedro e Riacho dos Machados. A figura 1 ilustra essa distribuição.

**Figura 1: Mapa da SRE de Janaúba**



Fonte: Centro de Referência Virtual do Professor (MINAS GERAIS, 2013b).

A coordenação regional da SRE é exercida através de três diretorias: Administrativa/Financeira, Pessoal e Educacional. A Diretoria Administrativa/Financeira (DAFI) é composta pela Divisão Operacional e Financeira (DIVOF) e setor de Protocolo, pelo Setor de Infraestrutura da Escola e pelo Setor de Compras. Essa Diretoria é responsável por toda parte relativa aos aspectos financeiros e administrativos das escolas. É nela que são feitas as análises de prestação de contas apresentadas, a solicitação e a liberação de verbas para construção, ampliação e melhoria da infraestrutura da escola.

Já a Diretoria de Pessoal (DIPE) é composta pela Divisão de Direitos e Vantagens, Divisão de Gestão de Pessoal e o Setor de Pessoal. É ela a responsável pela vida funcional do servidor, trata dos direitos, deveres e benefícios dos servidores. (MINAS GERAIS, 2013b)

Na Diretoria Educacional se encontra a Divisão de Equipe Pedagógica e o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) que, através dos Analistas Educacionais, realiza o Monitoramento Pedagógico, como estratégia de assessoria, alinhamento e avaliação do trabalho desenvolvido nas escolas.

Nessa Diretoria desenvolve-se uma pauta de atividades com foco no acompanhamento do processo ensino aprendizagem desenvolvido em cada ano de escolaridade. São oferecidos subsídios para as intervenções pedagógicas necessárias, identificadas com base nas avaliações diagnósticas iniciais e periódicas realizadas nas escolas. Além do atendimento *in loco* são atendidas consultas na SRE, por telefone e ainda realizadas reuniões de orientação, conforme calendário estabelecido pela Secretaria de Estado de Educação. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a e 2013b)

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira (INEP), em 2013, alguns dos municípios da jurisdição da SRE de Janaúba tiveram IDEB abaixo da média mineira, mas atingiram a meta proposta para o município, ou seja, vêm alcançando as metas estabelecidas para essa instância.

Essa situação pode ser compreendida através das informações da tabela 1.

**Tabela 1: Dados do IDEB 2013**

Resultado do IDEB 2013 – Estadual		
	Anos Iniciais Ensino Fundamental	Anos Finais Ensino Fundamental
Minas Gerais	6,2	4,7
Resultado do IDEB 2013 – SRE de Janaúba (por cidade)		
	Anos Iniciais Ensino Fundamental	Anos Finais Ensino Fundamental
Catuti	Não foi divulgado <sup>3</sup>	4,3
Espinosa	5,8	4,4
Gemeleiras	6,1	4,1
Jaíba	5,4	3,9
Janaúba	5,8	4,3
Mamonas	Não foi divulgado	4,0
Mato Verde	6,3	5,0

- 3 Nem todas as unidades da federação possuem IDEB para todas as redes e etapas escolas.
- Escolas públicas que oferecem ensino fundamental regular e que não realizaram a Prova Brasil/Saeb por terem menos de 20 alunos matriculados nas séries avaliadas (4ª série/5º ano e 8ª série/9º ano), conforme declaração prestada ao Censo Escolar.
  - Escolas em que o número de alunos participantes da Prova Brasil foi inferior a 10 ou não alcançaram 50% dos alunos matriculados na série avaliada, posto que, do ponto de vista metodológico, tal contingente não refletiria o resultado de toda a escola.
  - Escolas que realizaram a Prova Brasil/Saeb, mas não prestaram informação ao censo Escolar sobre os alunos aprovados e, por isso, não tiveram a taxa de aprovação calculada (Qedu.org.br – Nota técnica INEP).



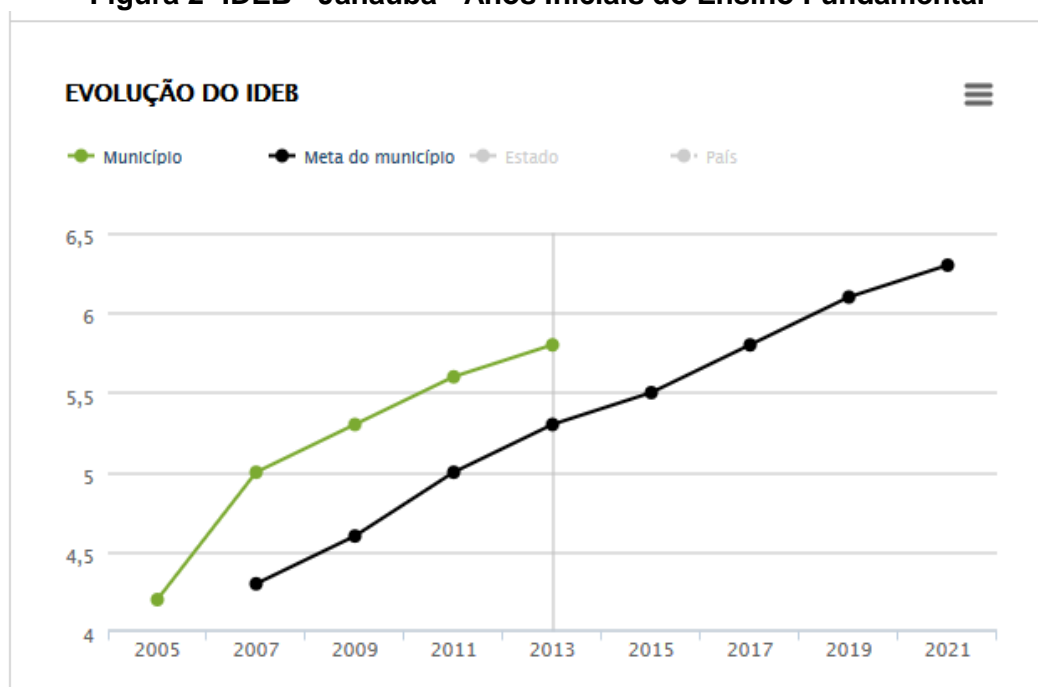
Monte Azul	6,3	4,7
Montezuma	6,6	4,8
Nova Porteirinha	Não foi divulgado	Não foi divulgado
Pai Pedro	Não foi divulgado	4,3
Porteirinha	6,5	4,7
Riacho dos Machados	5,8	5,1
Rio Pardo de Minas	6,2	4,9
Santo Antônio do Retiro	6,5	4,0
Serranópolis de Minas	6,2	3,6
Verdelândia	4,6	4,1

Fonte: BRASIL (2013).

Como podemos perceber, na última avaliação do IDEB, apenas 07 municípios da SRE de Janaúba conseguiram atingir o IDEB mineiro para os anos iniciais do ensino fundamental e 06 para os anos finais do ensino fundamental. Por se tratar de uma SRE recente, possui cerca de 10 anos, ainda se busca a melhoria gradativa de seus resultados educacionais.

As figuras 2 e 3 mostram, respectivamente, a evolução do IDEB nos anos iniciais e finais do ensino fundamental em Janaúba /MG.

**Figura 2- IDEB - Janaúba - Anos Iniciais do Ensino Fundamental**

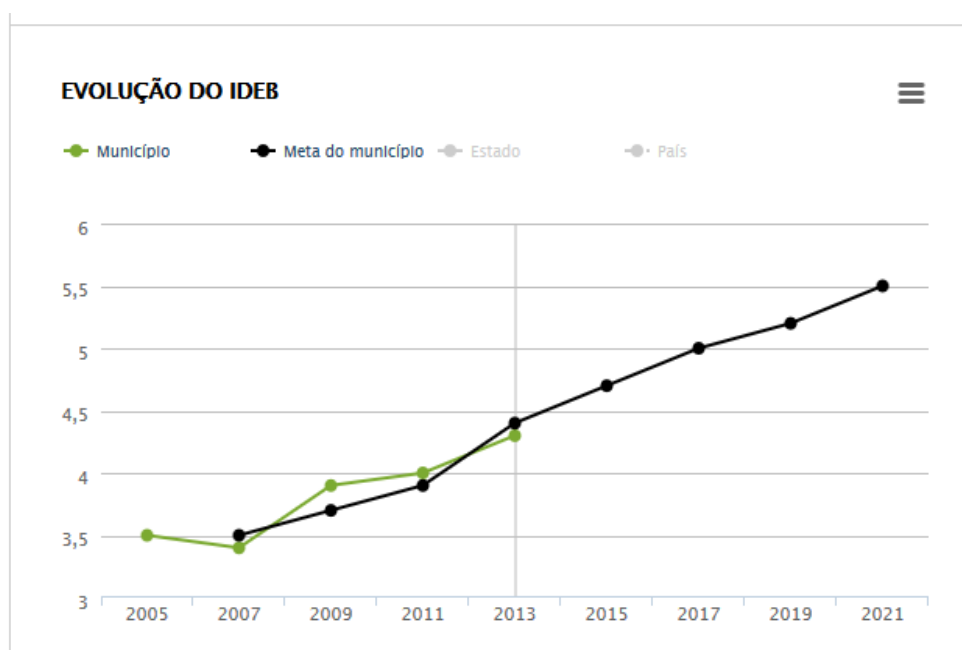


Fonte: Dados do Ideb/Inep (2013). Organizado por Meritt (2014). Disponível em: <QEdu.org.br>. Acesso em: 14 set. 2014.

Podemos perceber pela figura 2 que Janaúba conseguiu atingir a meta do município proposta para o IDEB, para os anos iniciais do ensino fundamental no período de 2005 a 2013. Ressalta-se que a SRE foi desmembrada da SRE de Montes Claros em 2003. Com a nova organização e gestão, de 2005 a 2007, houve uma melhora no IDEB, apresentando uma evolução constante nos anos seguintes, para os anos iniciais.

Na figura 3, o IDEB dos anos finais do município de Janaúba apresenta uma pequena queda em relação à meta projetada para 2013, mas nada que seja muito significativo, apenas 0,1 percentual.

**Figura 3 - IDEB – Janaúba – Anos Finais do Ensino Fundamental**



Fonte: Dados do Ideb/Inep (2013). Organizado por Meritt (2014). Disponível em: <QEdu.org.br>. Acesso em: 14 set. 2014.

Na figura 2, percebe-se que o IDEB dos anos iniciais vem sendo mais positivos que dos anos finais na SRE de Janaúba nos vários municípios de sua abrangência. Assim, para as escolas e para o sistema de ensino, a maior preocupação são as avaliações do 9º ano, já que quando chegam ao final do ensino fundamental, os alunos não conseguiram manter os mesmos índices dos anos iniciais, ocorrendo uma queda considerável.

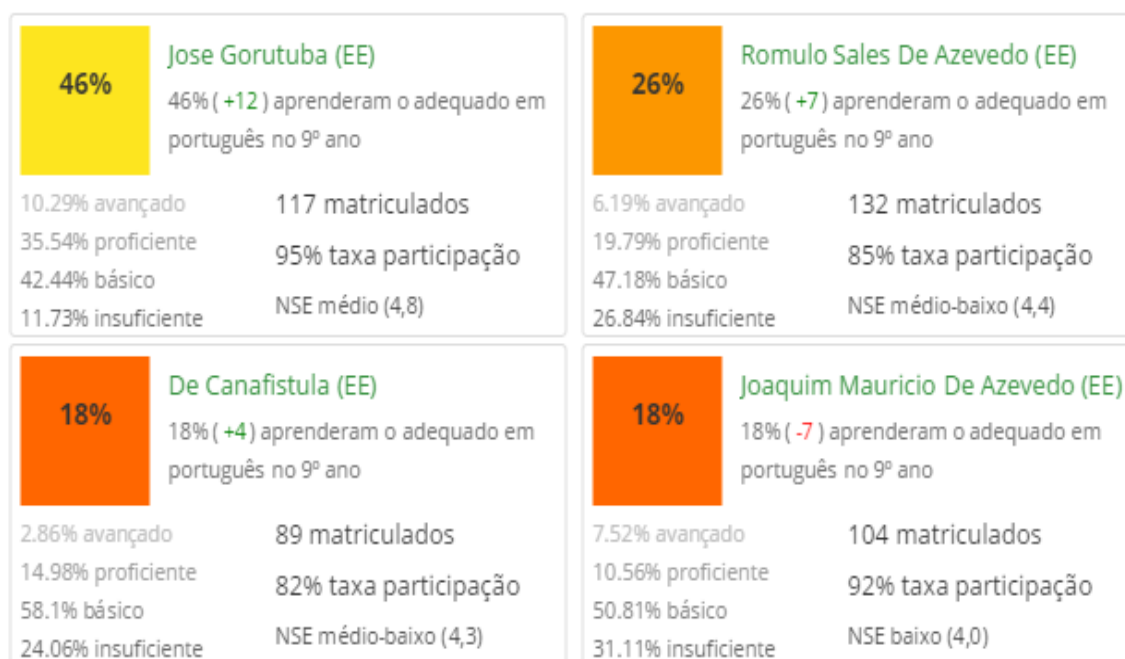
Apesar da redução do índice, em comparação com os anos iniciais, o município de Janaúba conseguiu manter-se dentro da meta projetada, com uma

pequena melhora no desempenho, de 4,0 em 2011 para 4,3 em 2013. Então, pelo apresentado nos gráficos, verifica-se que o município tem conseguido atingir as metas propostas ou tem se aproximado do estabelecido.

A sede da Superintendência, conforme já mencionado, localiza-se na cidade de Janaúba na qual existe quinze escolas estaduais, entre elas estão as Escolas Estaduais José do Gorutuba, Rômulo Sales de Azevedo, Joaquim Maurício de Azevedo e de Canafistula, que são consideradas de grande porte<sup>4</sup>. Elas são consideradas as maiores por causa da quantidade de alunos e pelos níveis que atendem (Fundamental, Médio e EJA). Ambas se encontram no nível 6 de complexidade da gestão<sup>5</sup>. Dentre essas escolas está a Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo, campo desta pesquisa, vencedora na fase Regional do Prêmio de Gestão Escolar 2013 – ano base 2012.

Ao verificar o aprendizado na disciplina de Português para os anos finais do Ensino Fundamental, nível comum as quatro escolas, e comparando-as entre si, temos:

**Figura 4: Comparação da aprendizagem em português**



Fonte: Prova Brasil 2013/INEP. Disponível em: <QEdU.org.br>. Acesso em: 14 set. 2014.

4 São consideradas escolas de grande porte, as escolas com mais de 1000 alunos (INEP, Nota Técnica 040/2014).

5 O indicador classifica as escolas de acordo com a sua complexidade de gestão, níveis elevados indicam maior complexidade. Assume-se que complexidade de gestão está relacionada as seguintes características: porte da escola, número de alunos e complexidade de modalidade/etapa oferecidas. Escolas classificadas no mesmo nível são similares nessas características. A classificação vai de 1 a 6. (INEP, Nota Técnica 040/2014).

De acordo com a imagem, podemos verificar que a escola José Gortuba é a que apresenta melhor índice do Nível Socioeconômico (NSE)<sup>6</sup>, estando dentro do nível médio. Além disso, observa-se que 46% de seus alunos estão dentro do adequado em Português, no 9º ano. Já a escola pesquisada, Joaquim Mauricio de Azevedo, apresenta o pior índice de Nível Socioeconômico, estando no nível baixo, ao lado da Escola Estadual de Canafístula, que apresenta a menor porcentagem de alunos que ficaram dentro do adequado em Português, mas é a única que apresentou uma queda de 7%.

Em relação ao Índice do Nível Socioeconômico, em texto disponibilizado no portal QEdU é possível verificar que:

Nas pesquisas educacionais o debate sobre classes e estratos sociais é um tema central, não só por que a educação é uma das dimensões fundamentais nos estudos de estratificação e mobilidade social, mas, também, devido à forte correlação entre resultados escolares e o nível socioeconômico e cultural das famílias, comprovada por ampla evidência empírica em vários países do mundo desde meados dos anos 1960 e também no Brasil.

Assim, nas avaliações educacionais a elaboração de questionários contextuais, que contenham as informações relevantes e que sejam fidedignos, constitui uma etapa crucial do processo avaliativo (QEdU, 2015).

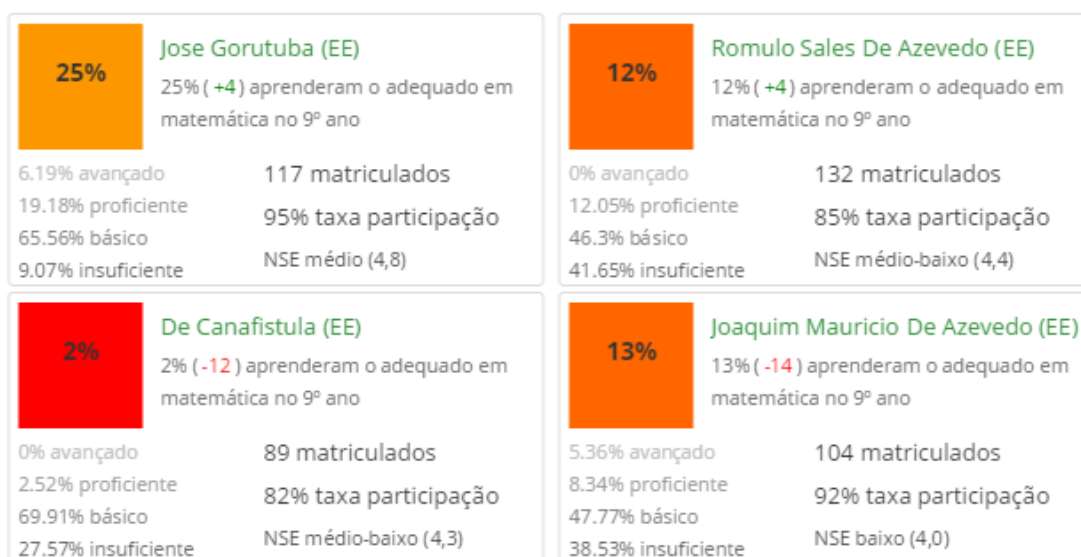
Sendo assim, é possível deduzir que a apropriação dos resultados deve levar em conta o público atendido por cada escola.

Já em Matemática, temos a Escola Estadual José Gortuba, com 25% de seus alunos dentro do adequado, no 9º ano do Ensino Fundamental e a Escola Joaquim Mauricio de Azevedo apresentam um índice de 13% de alunos dentro do nível adequado, ficando, mesmo assim, em 2º lugar, conforme pode ser comprovado:

---

<sup>6</sup> O nível socioeconômico (NSE) sintetiza as características dos indivíduos em relação à sua renda, ocupação e escolaridade, permitindo fazer análises de classes de indivíduos semelhantes em relação a estas características. No QEdU, os indivíduos foram agrupados apenas por escola. O NSE é um valor numérico, inicialmente variando de -3 até 3. Posteriormente, para facilitar o entendimento, ele foi convertido para uma escala de 0 até 10 e em seguida, separado em sete níveis qualitativos: “Mais Baixo”, “Baixo”, “Médio-baixo”, “Médio”, “Médio Alto”, “Alto” e “Mais Alto”. Fonte: <<http://academia.qedu.org.br/glossario/nivel-socioeconomico-nse/>>.

**Figura 5: Comparação da aprendizagem em matemática**



Fonte: Prova Brasil 2013/INEP. Disponível em: <QEdu.org.br>. Acesso em: 14 set. 2014.

Verifica-se que há vários fatores externos a escola que influenciam em seu nível de aprendizagem. O mais flagrante é o nível socioeconômico dos alunos, pois escolas com maior NSE podem apresentar um nível de aprendizagem melhor, como pode ser indicado na figura 10, na qual a Escola Estadual José Gorutuba apresenta um NSE de 4,8 e 25% de seus alunos aprenderam o adequado em matemática. Já a escola pesquisada, Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, apresenta um NSE de 4,0 e somente 13% de seus alunos aprenderam o adequado em matemática.

As escolas analisadas apresentam o seguinte IDEB para os anos finais do Ensino Fundamental – (Nível comum as quatro escolas):

**Quadro 1 - IDEB – Anos Finais do Ensino Fundamental**

Escolas	IDEB atingido	Meta da escola	Meta do Município de Janaúba	Meta de Minas Gerais	Meta do Brasil
EE. José do Gorutuba	5,6	4,9	4,4	4,4	4,2
EE. Rômulo Sales de Azevedo	4,4	4,2			
EE. de Canafistula	3,9	5,0			
EE. Joaquim Maurício de Azevedo	4,4	4,2			

Fonte: Organizado pela autora com base nos dados do IDEB 2013.

Ao analisar o quadro 1, é possível verificar que das quatro escolas analisadas, três atingiram a meta do IDEB proposta tanto pela escola como pelo município, estado e país. Vê-se que essas escolas se assemelham também nívem relação aos dados do IDEB. Ainda é possível verificar que os resultados das escolas analisadas no quadro 1 não são tão expressivos a ponto de fazê-las se diferenciarem da Escola Estadual Joaquim Mauricio.

Essas escolas apresentam aspectos semelhantes em relação aos recursos financeiros, pedagógicos e administrativos, e em relação ao número de pessoas na gestão. Porém, a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo é a que apresenta menor nível socioeconômico:

O nível socioeconômico dos alunos é, sabidamente, o fator de maior impacto nos resultados escolares de alunos. Esse é um constrangimento real, extraescolar, que pode ajudar ou dificultar o aprendizado do aluno e que afeta diretamente o funcionamento e a organização das escolas e das salas de aula (SOARES, 2003, p 101).

Por que a Escola Estadual Joaquim Maurício foi premiada na fase regional pelo Prêmio de Gestão Escolar, uma vez que ela não se destaca das demais escolas descritas sendo que todas se inscreveram, consideravelmente no que tange as metas do IDEB e seu cumprimento? Se elas se assemelham em determinados aspectos e tendo se inscrito no prêmio o que levou a Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo ser a ganhadora do prêmio e destaque? Essa pergunta leva a refletir se a atuação de sua gestão indica ter sido mais valorizada que os dados das avaliações externas.

Na próxima seção apresentam-se o Prêmio de Gestão Escolar e seus aspectos.

## **1.2 O Prêmio de Gestão Escolar e suas quatro dimensões**

O Prêmio de Gestão Escolar é um projeto idealizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) que se destina à formação e à reflexão da gestão educacional, tendo por base os princípios de rede de sociabilidade<sup>7</sup>, de

---

<sup>7</sup> A sociabilidade é entendida, de acordo com Gomes (1993 apud DORS, p.64), “como um conjunto de formas de conviver com os pares, como um domínio intermediário entre a família e a comunidade cívica obrigatória”. Segundo Marines Dors as redes de sociabilidade são compreendidas como formando um grupo permanente ou temporário, qualquer que seja seu grau de institucionalização, no

parceria e de referência. Nesse contexto, Filho (2006) afirma que as redes de sociabilidade são essenciais para a integração da escola com a sociedade, de forma que a comunidade escolar participe e atue nas decisões. A escola é uma instituição que possui uma oportunidade de perceber e atuar junto a essas redes de forma compartilhada.

Esse prêmio é um reconhecimento do Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED) a projetos inovadores e gestões eficazes na educação básica do ensino público brasileiro. A premiação tem como objetivo estimular as escolas públicas a mostrarem o desenvolvimento de suas gestões, que se caracterizam por serem democrática e participativa. Pretende, ainda, incentivar o processo de melhoria contínua na escola, por meio da elaboração de planos de ações, tendo como base uma autoavaliação.

O prêmio de gestão ainda tenta estabelecer parcerias com a comunidade escolar, através da pesquisa e da disseminação de práticas na área de gestão educacional, fortalecendo o processo de inovação e, conseqüentemente, favorecendo a formação de seus profissionais.

De acordo com o CONSED (2013a), a partir dos meados da década de 1990, foram mobilizados esforços conjuntos de organizações e instituições em torno de projetos voltados para a melhoria da gestão escolar no Brasil. A partir de julho de 1998, criou-se o primeiro Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar que tem como objetivo principal a melhoria da gestão escolar e, por consequência, a melhoria dos índices de qualidade do ensino.

Na sua primeira fase foi dada uma maior ênfase em gestão democrática na escola, privilegiando a ação coletiva, por meio de acordos, parcerias e a participação de todos os atores da comunidade escolar na tomada de decisões (CONSED, 2013a, s/p).

Mais tarde, a ênfase do Prêmio recaiu sobre a formação e sobre os benefícios à aprendizagem dos alunos, lembrando que não basta apenas a participação em si, é preciso que se faça uma autoavaliação, buscando a melhoria da aprendizagem e a

formação dos alunos, para o cumprimento da finalidade da escola. (CONSED, 2013a)

O CONSED, para estabelecer seus princípios, buscou parcerias com organizações como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Ministério da Educação (MEC), União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME), Fundação Roberto Marinho, Instituto Unibanco, Instituto Natura, Fundação Itaú Social, Fundação Victor Civita, Gerdau, Fundação SM e Embaixada dos Estados Unidos no Brasil. Esperava-se, com tais parcerias, contribuir para a melhoria da qualidade da escola pública brasileira, para que as premiações fossem possíveis. A Embaixada dos Estados Unidos no Brasil é um dos parceiros do CONSED desde o início e oferece como prêmio, uma viagem de 15 dias de duração, aos diretores das escolas selecionadas na fase nacional do Prêmio de Gestão Escolar. Essa iniciativa tem como intuito proporcionar visita técnica a estabelecimentos de ensino americanos para que tenham contato com outras experiências de gestão escolar.

As inscrições online para o Prêmio iniciaram-se em 2011. Por meio do site de inscrições, os gestores são convidados a envolver a comunidade em uma avaliação da realidade escolar, tendo o Manual de Orientações do PGE como norteador. O gestor, auxiliado pelo Colegiado Escolar, realiza um diagnóstico, através da autoavaliação, das condições de ensino oferecidas pela escola, analisando as quatro diferentes dimensões da gestão escolar 1) Gestão Pedagógica: análise de resultados educacionais, 2) Gestão pedagógica: planejamento de ações pedagógicas, 3) Gestão participativa: processos coletivos de decisões e ações e, 4) Gestão de Infraestrutura: administração de serviços e recursos, para que assim possa ser traçado um plano de ação. (CONSED, 2015)

No ano de 2013, ano em que a escola pesquisada foi premiada em nível Regional, a autoavaliação das escolas foi baseada em quatro dimensões, quais sejam: Gestão Pedagógica, que engloba o Planejamento e Ações Pedagógicas e os Indicadores de resultados Educacionais, Gestão Participativa, Gestão de Pessoas e Liderança, e por último a Gestão de Infraestrutura: Recursos e Serviços. (CONSED, 2013a).

Os indicadores do prêmio podem ser verificados no regulamento do Prêmio de Gestão Escolar 2013, especificadas no quadro 2:



**Quadro 2 - Dimensões/categorias analisadas pelo Prêmio de Gestão Escolar 2013**

<b>1 Gestão Pedagógica</b>	
Indicadores de Planejamento e Ações Pedagógicas	Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares.
Indicadores de Resultados Educacionais	Trata das práticas de gestão e dos processos para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes. Destacam-se como indicadores de gestão de resultados: a melhoria e a avaliação contínua do projeto político pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados.
<b>2 Gestão Participativa</b>	
Trata dos processos e práticas que respondam ao princípio da gestão democrática do ensino público. São destacados como indicadores de qualidade: o planejamento e a avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de forma participativa; a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres (APMs), grêmios estudantis e outros; o estabelecimento de articulações e parcerias; e a utilização de canais de comunicação com a comunidade escolar.	
<b>3 Gestão de Pessoas e Liderança</b>	
Trata dos processos e práticas de gestão, nas quais visam o envolvimento e compromisso das pessoas (professores e demais profissionais, pais e estudantes) com o projeto pedagógico da escola. São considerados indicadores de qualidade: a integração entre profissionais da escola, pais e estudantes; o desenvolvimento profissional contínuo; o clima organizacional; a avaliação do desempenho; a observância dos direitos e deveres; e a valorização e o reconhecimento do trabalho escolar.	
<b>4 Gestão de Infraestrutura: Recursos e Serviços</b>	
Trata das práticas eficientes e eficazes e dos processos de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros. Destacam-se como indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.	

Fonte: CONSED, 2013a.

O Prêmio de Gestão Escolar até o ano de 2012 era anual. A partir de 2013, ele passou a ser bienal, isto é, nos anos ímpares acontece um processo de seleção e premiação, e os anos pares são dedicados à promoção de ações de formação e aperfeiçoamento para as equipes gestoras das escolas inscritas e para técnicos das secretarias de educação.

Nas últimas cinco edições houve várias escolas finalistas de cada estado e uma de destaque Brasil, como pode ser visto no quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 - Finalistas Prêmio de Gestão Escolar - Fase Nacional (últimas 5 edições)**

<b>Escolas finalistas</b>	<b>Escola Destaque Brasil</b>	<b>Menção Honrosa</b>
<b>2009</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola Luíza Batista de Souza – Rio Branco (AC)</li> <li>• EE Dr. Luiz Pinto de Almeida - Santa Rita do Sapucaí (MG)</li> <li>• EE Prof.<sup>a</sup> Ada Teixeira dos Santos Pereira – Campo Grande (MS)</li> <li>• EE Dom Bosco – Lucas do Rio Verde (MT)</li> <li>• Escola Tomé Francisco da Silva – Quixaba (PE)</li> <li>• EE Joca Costa – Dianópolis( TO)</li> </ul>	EE Dr. Luiz Pinto de Almeida - Santa Rita do Sapucaí( MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola Prof.<sup>a</sup> Rita Maria da Conceição - Orobó – PE</li> <li>• EE Professor Luiz Antônio Corrêa de Oliveira – Araxá( MG)</li> </ul>
<b>2010</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colégio Estadual Casa Jovem II – Igrapiúna( BA)</li> <li>• CAIC (Centro de Atenção Integrada à Criança e ao Adolescente) Senador Carlos Jereissati – Maranguape (CE)</li> <li>• EE Menino Jesus de Praga – Belo Horizonte (MG)</li> <li>• EE Paulo Freire – Iguatemi( MS)</li> <li>• EE Odorico Leocádio da Rosa – Rondonópolis (MT)</li> <li>• EEB Júlia Lopes de Almeida – Blumenau – SC</li> </ul>	Colégio Estadual Casa Jovem II – Igrapiúna( BA)	-----
<b>2011</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola Municipal Albérico Antunes de Oliveira – Manaus (AM)</li> <li>• EEM Maria Dolores Petrola – Arneiroz (CE)</li> <li>• EE José Pontes de Oliveira – Bela Vista De Goiás (GO)</li> <li>• EE Princesa Isabel – Boa Vista (RR)</li> <li>• Centro de Educação Infantil Municipal Raio de Sol – Joinville (SC)</li> <li>• EE Presidente Costa e Silva – Gurupi (TO)</li> </ul>	EE Presidente Costa e Silva – Gurupi( TO)	-----
<b>2012</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Ensino Médio Setor Leste – Brasília (DF)</li> <li>• EM Prof.<sup>a</sup> Iracema Maria Vicente – Campo Grande (MS)</li> <li>• Escola Tomé Francisco da Silva – Quixaba (PE)</li> <li>• Colégio Estadual Chequer Jorge – Itaperuna (RJ)</li> <li>• EE Presidente Kennedy – Natal (RN)</li> <li>• EE Lobo D’Almada – Boa Vista( RR)</li> </ul>	Escola Tomé Francisco da Silva – Quixaba( PE)	
<b>2013</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EE Olinda Conceição Teixeira Bacha – Campo Grande (MS)</li> <li>• EE Luiza Nunes Bezerra – Juara (MT)</li> <li>• EE Prof.<sup>a</sup> Terezinha Carolino de Souza – Jaçanã (RN)</li> <li>• EE Mario David Andrezza – Boa Vista (RR)</li> <li>• EE Senador Cesar Lacerda de Vergueiro – Araras (SP)</li> </ul>	EE Luiza Nunes Bezerra – Juara (MT)	----

Fonte: Organizado pela autora baseado em dados do Consed (2013a).

No período de 2009 a 2013, Minas Gerais teve destaque em nível nacional e, apenas em 2009, uma escola no destaque nacional na menção honrosa. A SRE de Janaúba, como dito anteriormente, ainda não obteve destaque nacional, mas vem evoluindo ao longo dos anos no IDEB e vem investindo nas participações do Prêmio Gestão em nível regional.

Já na fase regional, apresenta nas últimas cinco edições os seguintes finalistas e destaques regionais:

**Quadro 4 - Finalistas Prêmio de Gestão Escolar - Regional (últimas 5 edições)**

<b>Escolas finalistas</b>	<b>Escola Regional Destaque</b>	<b>Menção Honrosa</b>
<b>2009</b>		
1ª E.E. Santos Dumont – Espinosa 2ª E.E. Joaquim Maurício de Azevedo – Janaúba 3ª E.E. Professor José Américo Barbosa – Mato Verde	E.E. Santos Dumont – Espinosa	Todas as Escolas Participantes
<b>2010</b>		
1ª E.E. Miguel José da Cunha – Porteirinha 2ª E.E. Joaquim Maurício de Azevedo – Janaúba 3ª E.E. Professor José Américo – Mato Verde	E.E. Miguel José da Cunha – Porteirinha	Todas as Escolas Participantes
<b>2011</b>		
1ª E.E. Professor José Américo Barbosa – Mato Verde 2ª E.E. Joaquim Maurício de Azevedo – Janaúba 3ª E.E. Betânia Tolentino da Silveira – Espinosa	E.E. Professor José Américo Barbosa – Mato Verde	Todas as Escolas Participantes
<b>2012</b>		
1ª E.E. Professor José Américo Barbosa – Mato Verde 2ª E.E. Miguel José da Cunha – Porteirinha 3ª E.E. Joaquim Maurício de Azevedo – Janaúba	E.E. Professor José Américo Barbosa – Mato Verde	Todas as Escolas Participantes
<b>2013</b>		
1ª E.E. Joaquim Maurício de Azevedo – Janaúba 2ª E.E. Betânia Tolentino da Silveira – Espinosa 3ª E.E. Prefeito Mauricio de Azevedo – Janaúba	E.E. Joaquim Maurício de Azevedo – Janaúba	Todas as Escolas Participantes

Fonte: Organizado pela autora baseado em arquivos da SRE de Janaúba.

Sendo 2014, o primeiro ano do Prêmio Gestão Escolar dedicado exclusivamente à formação, fruto do seu novo caráter bianual, ele pôde envolver os gestores das escolas inscritas no PGE e os coordenadores estaduais em uma numa reflexão coletiva sobre o processo da gestão escolar (CONSED, 2015).

De acordo com CONSED, no ano de 2013, o Prêmio de Gestão Escolar recebeu um total de 5.255 inscrições no Brasil. O estado de Minas Gerais foi o

recordista de participação, com 1.525 escolas inscritas. Na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, foram registradas 52 inscrições. (CONSED, 2015)

Na etapa regional de seleção, o comitê elegeu duas escolas ocupando os respectivos primeiro e segundo lugares. A primeira colocada foi a Escola Destaque Regional, que recebeu as premiações previstas no regulamento, e a segunda recebeu as menções honrosas (Certificado) e foi convidada para o Seminário de Boas Práticas em Belo Horizonte. Em Minas Gerais, todas as escolas inscritas no Prêmio de Gestão Escolar recebem a menção honrosa (certificado).

No manual do Prêmio de Gestão Escolar 2013 – ano base 2012, estabeleceu-se que para participar da seleção do prêmio precisa ser escola pública regular que tenham mais de cem alunos. Em Minas Gerais, a primeira etapa acontece nas Superintendências Regionais de Ensino, após as escolas terem feito suas inscrições via internet. As SREs ficam responsáveis pela seleção dos melhores portfólios.

As SRE também têm a função de divulgar, orientar e monitorar as inscrições, além de acompanhar todo o desenvolvimento da ação através da autoavaliação realizada pela escola para elaborar um Plano de Ação. O Plano de Ação elaborado pela escola deve ser pautado nas quatro Dimensões da Gestão Escolar, que, junto com demais documentos, compõem o portfólio que será avaliado pelos comitês regionais. Esses comitês são compostos por cinco membros das Superintendências Regionais de Ensino, indicados pelo Superintendente da Regional, que fazem visitas *in loco* às escolas previamente selecionadas através dos portfólios enviados na inscrição. Essa visita tem a finalidade de verificar e constatar se tudo o que foi colocado no documento da inscrição é verdadeiro. Tem como objetivo subsidiar a avaliação e a indicação da escola ao Prêmio Regional, Estadual e Nacional.

Cabe ao Comitê Regional, após a avaliação dos portfólios e das visitas *in loco*, selecionar os dois melhores, classificando-os em primeiro e segundo lugar em nível Regional. Feito isso, eles são enviados à Secretaria de Estado de Educação.

De posse dos dossiês selecionados, a SEE/MG os encaminha ao Comitê Estadual para avaliação. Esse comitê seleciona uma escola e a indica ao Comitê Nacional para concorrer ao Prêmio Escola Referência Brasil. Por fim, posteriormente, uma comissão formada por representantes dos parceiros do prêmio escolhe seis finalistas nacionais, que concorrem ao título Referência Brasil.

Os prêmios variam desde os certificados como Escola Destaque Regional, Destaque Estadual e Referência Brasil de Gestão, até premiação em dinheiro para

escolas finalistas consideradas destaque, além de viagens de intercâmbio para os diretores das escolas finalistas em nível nacional aos Estados Unidos.

A organização do processo de seleção obedece às mesmas orientações em todas as unidades da federação. Isso é essencial para garantir a credibilidade do prêmio e transformá-lo em uma estratégia de formação de gestores e aperfeiçoamento dos caminhos da gestão democrática, princípio orientador da educação nacional.

Ao final da avaliação são produzidas devolutivas às escolas participantes do prêmio. Essas devolutivas têm a função de indicar como melhorar o processo de autoavaliação e produção do plano de ação, de modo a colaborar para impactos positivos na aprendizagem dos estudantes. (CONSED, 2013c)

A produção das devolutivas para as escolas participantes recebe atenção especial dos Comitês Regional e Estadual/Nacional, passando a constituir-se como referência/subsídio para as escolas no seu processo formativo. Um dos principais objetivos desse processo é que a comunidade escolar entenda a participação no PGE como uma oportunidade de desenvolvimento institucional para todos, e não apenas o reconhecimento daqueles poucos escolhidos, que já fazem os melhores trabalhos. (CONSED, 2013c)

É preciso que os avaliadores consigam ter um olhar ampliado e criterioso para a realidade de todas as escolas participantes e serem capazes de analisar suas propostas, analisando suas potencialidades as ausências ou dificuldades. Muitas vezes, a explicitação de um problema ou de uma fragilidade é uma potencialidade; algo que pode ser trabalhado e reencaminhado.

A devolutiva deve ajudar os gestores a produzir uma boa apresentação da escola e a preencher a inscrição de maneira clara, objetiva e coerente. A elaboração da inscrição exige um trabalho de reflexão sobre a realidade que é bastante complexa e requer conhecimento, habilidade e experiência da equipe gestora.

As equipes escolares capazes de produzirem uma boa inscrição sabem da importância de refletir sobre os vários aspectos necessários para a gestão, enquanto quem não conseguiu completar tudo o que foi solicitado, pode ter tido a consciência da gestão, porém não conseguiu executar. Dessa forma, ao apontar claramente as lacunas da inscrição, os comitês auxiliam a comunidade escolar a localizar etapas que muitas vezes são deixadas em segundo plano, mas fazem parte da gestão e, portanto, devem ser avaliadas conjuntamente. (CONSED, 2013c)

Outras devolutivas podem referir-se à avaliação de uma das dimensões ou indicar incoerências entre o que se encontra na autoavaliação e no plano de ação. Pode-se analisar um bom trabalho de gestão a partir da adequação e da pertinência de encaminhamentos propostos para os problemas existentes, e essa concepção deve estar explícita na devolutiva.

Quando as equipes recebem devolutivas reflexivas que apontam potencialidades e fragilidades observadas na inscrição, sentem que seu trabalho é objeto de consideração e que estão ganhando uma atenção muito especial. Se tais sugestões forem consideradas pela equipe escolar, transformadas em novos planos e acompanhadas pelos técnicos das secretarias de educação, poderão resultar em avanços nos processos de gestão, ganhos de aprendizagem para os estudantes e até em futuras premiações. (CONSED, 2013c)

Sendo assim, os envolvidos no processo de gestão responsabilizam-se por rever as ações e estratégias de ensino-aprendizagem ou mesmo buscar melhorias na infraestrutura da escola. Tal ação é um ganho para todos, pois os atores envolvidos na gestão escolar podem continuar utilizando o mesmo instrumento de avaliação, ao longo do tempo, para verificar a evolução da gestão.

### **1.3 A Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo**

A escola pesquisada localiza-se na sede da regional, Janaúba, sendo uma das noventa e duas escolas estaduais jurisdicionadas à SRE de Janaúba, que engloba duzentos e noventa e três escolas municipais e aproximadamente vinte e sete particulares. A Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo é uma das seis escolas estaduais que oferecem o Ensino Fundamental (anos finais) e Médio (Regular e EJA) na cidade de Janaúba e uma das quatro escolas de grande porte da cidade. Ela possui atualmente uma média de 1330 alunos, funcionando em três turnos (matutino, vespertino e noturno).

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO, 2013a), a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo foi criada em 1993, pelo Decreto 34.808 de 30 de junho de 1993, por ocasião da desativação do anexo da Escola Estadual José Gorutuba que funcionava à Rua Júlia Gomes de Freitas, no Bairro Rio Novo – Janaúba/MG. Hoje a escola funciona na Rua Ubaldino Assis - 364, no mesmo bairro. Esse bairro é periférico e

localiza-se em uma região considerada violenta, pois fica próxima a um conjunto habitacional, que é conhecido pela polícia militar por vários pontos de tráfico.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, ela desenvolve seu projeto pedagógico pautada na discussão coletiva, envolvendo seus vários segmentos. Tendo em vista a realidade dos alunos, busca implementar um currículo baseado em projetos e atividades extracurriculares. Suas práticas, aparentemente, deixam transparecer a ideia de que sua função social, como escola, é direcionar ações que visem à formação integral do aluno para lhe permitir atuar como agente transformador da realidade (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a).

Na próxima seção, faz-se uma descrição da escola com o objetivo de apresentar informações sobre a sua história, a estrutura física, o quadro de servidores, os níveis de ensino ofertados, os turnos de funcionamento, o público atendido e a localização.

### 1.3.1. Infraestrutura

As instalações físicas da escola estão bem preservadas, considerando que a unidade já tem 20 anos de construção, porém já houve algumas reformas na estrutura física. Isso se deve ao desgaste arquitetônico natural e às exigências da demanda de turmas cada vez mais numerosas, porém, as dependências apresentam-se limpas e bem conservadas, o que pôde ser constatado durante as visitas da pesquisadora.

A tabela de número 2 especifica aos espaços da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo:

**Tabela 2 – Distribuição de espaços e finalidades**

Descrição	Quantidade
Área de recreação	-----
Banheiro Feminino	01
Banheiro Masculino	01
Banheiro para Funcionários	01
Biblioteca	01
Cantina	01
Depósito de materiais de limpeza	01

Depósito de Merendas	01
Espaços acessíveis a deficientes físicos	-----
Laboratório de Física	01
Laboratório de Informática	01
Laboratório de Química	01
Quadra poliesportiva com vestiário e banheiro	01
Refeitório	01
Sala de aula	18
Sala de professores	01
Sala de recursos	01
Sala do Diretor	01
Sala dos Especialistas	01
Sala dos vice-diretores	01
Sala multimídia e projeção	01
Secretaria	01

Fonte: Projeto Político Pedagógico da E.E. Joaquim Maurício de Azevedo (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO AZEVEDO, 2013a).

Em visita e conversas com funcionários da escola, foi possível verificar que o mobiliário, os equipamentos, recursos pedagógicos e tecnológicos estão em boas condições de uso e em dia com a manutenção.

Além desses espaços, a escola possui pátios, estacionamento, corredores, escadas e rampa de acessibilidade para favorecer o deslocamento dos alunos, principalmente dos que tem dificuldades para se locomover.

O prédio escolar é de dois pavimentos, com pátio pavimentado. Possui 18 salas de aula, amplas e em boas condições de funcionamento. A biblioteca é bem equipada com diversos livros, mesas e cadeiras confortáveis e ventiladores, além de ser arejada.

O espaço das dependências administrativas é dividido em salas para o diretor, vice-diretores, secretaria, especialistas, além de uma sala para os professores. A quadra poliesportiva é cimentada e tem cobertura. Nela são realizadas atividades esportivas e socioculturais pelos alunos. A quadra também é utilizada pela comunidade escolar, sendo que, para isso, devem solicitar a autorização e agendamento prévio na secretaria da escola.

A estrutura da Escola Estadual Joaquim Maurício Azevedo parece oferecer estrutura física satisfatória para o desempenho das atividades. Acredita-se que a infraestrutura física da escola pode contribuir para a procura de suas matrículas. Nos



últimos anos, a escola, no início do ano letivo, precisou “recusar” matrículas para os turnos do diurno, por falta de vagas, devido à procura constante da comunidade, superlotando as salas de aula.

### 1.3.2 Público Atendido e Recursos Humanos

A Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo já ofereceu do 1º ano do Ensino Fundamental ao Ensino Médio e técnico. Devido à demanda crescente para o Ensino Médio, vem priorizando, em seu atendimento, esse segmento, aumentando sua oferta de turmas nessa etapa da educação básica. Gradativamente, vem acabando com a oferta dos anos iniciais que passaram a ser atendidas pelas escolas estaduais e municipais circunvizinhas providas pelo público dos anos iniciais e que vinham tendo pouca matrícula, devido à grande preferência à Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo.

Assim, a escola priorizou o seu atendimento à etapa final do ensino fundamental e ao ensino médio, seguindo a determinação da Constituição Federal de 1988 que definiu

**Art. 211.** A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

**§ 1º** A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

**§ 2º** Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

**§ 3º** Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio. (BRASIL, 1988).

Atualmente a escola Joaquim Maurício de Azevedo oferece o Ensino Fundamental do 5º ao 9º ano, ensino médio e técnico. 40% da demanda da escola são alunos pertencentes ao bairro no qual se situa. Os alunos apresentam, em número significativo, uma realidade de vulnerabilidade social, sendo necessário o constante acompanhamento em projetos de inclusão e estímulo ao acesso e permanência na escola. Os 60% restantes são de discentes de outros bairros, até de áreas mais centrais e da área rural.

O total de alunos de 1.334 e distribui-se em 40 turmas, com uma média de 38 alunos por turma, distribuídas em três turnos: matutino, vespertino e noturno. (MINAS GERAIS, 2013c). Conforme a tabela 3 abaixo,

**Tabela 3 – Quantitativo de matrículas por segmento**

Segmento	Quantidade
Anos iniciais (1º ao 5º ano)	108
Anos finais (6º ao 9º ano)	558
Ensino Médio	488
Educação de Jovens e Adultos	180

Fonte: Qedu.org.br (Censo Escolar).

De acordo com o PPP da escola, é prevista a possibilidade de organização dos alunos em grêmios estudantis, porém não há essa modalidade de associação porque, segundo a direção, não houve interesse dos alunos em se organizarem. Nesse mesmo documento, afirma-se que os alunos são participativos e atuam democraticamente nas ações escolares, decidindo sobre a execução de projetos que visem ao incentivo à aprendizagem.

A maioria dos pais de alunos possui Ensino Fundamental completo ou Médio incompleto e nível social/econômico baixo. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a)

A instituição atualmente conta com 69 professores em seu quadro geral, estando 48 deles vinculados ao sistema em caráter efetivo e 21 mediante contratos temporários, conforme discriminado no Quadro 5:

**Quadro 5: Quadro de professores por disciplina lecionada**

Áreas de conhecimento	Disciplinas	Professores Efetivos	Professores Designados
Linguagens	Arte	02	-
	Português	08	05
	Educação Física	03	-
	Inglês	02	02
Matemática	Matemática	07	02
Ciências	Ciências/Biologia	03	03
	Física	03	-
	Química	02	01
Humanas	Geografia	04	01
	História	05	-
	Sociologia	01	
	Filosofia	-	02

	Ensino Religioso	02	01
-	Professor para ensino do uso da biblioteca	03	-
-	Regentes de turma	04	-
-	Professor de apoio	-	02
-	Professor intérprete de libras	-	01
Total		49	20

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do Quadro de Identificação da Escola (MINAS GERAIS, 2013c).

Entre os 69 professores que atuam na Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo, apenas onze possuem apenas um cargo, os demais atuam em outras instituições, em turnos alternados. Como a escola possui ensino regular nos turnos matutino e vespertino e educação de jovens e adultos no turno noturno, os cargos dos professores variam entre os três turnos, principalmente entre os turnos matutino e vespertino, períodos em que se concentram um maior número de turmas e alunos.

O Parecer CNE nº 1.132/97 estabelece que o Regimento Escolar é que define os ordenamentos básicos da estrutura e do funcionamento da escola, estabelece os princípios educacionais que direcionam as atividades escolares conforme o nível de ensino que a mesma oferece, além de expressar a autonomia administrativa e pedagógica da escola, construída coletivamente, com a participação de todos os segmentos da escola.

De acordo o Projeto Político Pedagógico, a escola vê o professor como parceiro na busca pela melhoria da qualidade da educação, percebe que, majoritariamente, estão imbuídos no compromisso de não serem meros transmissores de conhecimentos, buscando ser coordenadores, problematizadores e sistematizadores das relações educativas. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a)

Além dos professores, a equipe gestora conta com servidores do setor administrativo que ajudam a gerir a escola. A tabela 4, a seguir, apresenta o quantitativo de servidores do setor administrativo e da equipe gestora da E.E. Joaquim Mauricio de Azevedo.

**Tabela 4 - Servidores Setor administrativo/Equipe gestora**

Função	Quantidade
Auxiliares de serviços da Educação Básica (ASBs)	10
Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs)	09
Assistente Técnico da Educação Básica – Financeiro	01
Secretário Escolar	01
Coordenador de curso do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC)	01
Supervisor Pedagógico	03
Orientador Educacional	01
Diretor Escolar	01
Vice-diretor	03

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do Quadro de Identificação da Escola. (MINAS GERAIS, 2013c).

Para o setor administrativo, a escola conta com quinze auxiliares de serviços da educação básica (ASBs), onze assistentes técnicos da educação básica (ATBs) e um secretário escolar. Para o setor financeiro, os gestores contam com um assistente técnico da educação básica (ATB) financeiro com formação em Técnico em Contabilidade ou graduado em Ciências Contábeis, que tem a função de auxiliar o diretor na área contábil, mais especificamente nas prestações de contas.

Já para o setor pedagógico, a escola conta com três supervisores pedagógicos, um orientador educacional e os professores.

O PPP da escola traz orientações acerca do perfil dos profissionais, assim como esclarece que eles “estão paulatinamente trabalhando em prol do objetivo comum, melhoria da aprendizagem dos alunos e elevação dos níveis de proficiência nas avaliações externas além do cumprimento de sua missão”. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a, p. 48).

A equipe gestora da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo é composta pelo diretor e três vice-diretoras, que juntos lideram os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola, coordenando os servidores de cada setor.

Essa escola possui uma equipe gestora que, desde 2010, vem sofrendo alterações mínimas em sua composição, mantendo-se, regra geral, os mesmos profissionais. A atual composição assumiu a gestão no ano de 2012, tendo a função

de gerir a escola até o final de 2015. Em 2014, não houve novas eleições devido não ter ocorrido a prova de certificação<sup>8</sup> em 2013, conforme previsto no calendário.

O atual diretor possui onze anos de experiência no Magistério, sendo oito anos de docência, e há três anos atua na direção da referida escola. Sua formação acadêmica de nível superior é Licenciatura Plena em Matemática e Pós-Graduação Lato-Sensu em Matemática e sua docência foi acrescida de cursos de atualização em gestão escolar: Projeto de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), realizado em 2012. (CONSED, 2013b)

A vice-diretora 1 atua no turno matutino, é licenciada em Matemática e já foi diretora. Além disso, também tem curso de atualização em Gestão Escolar (PROGESTÃO). Já a vice-diretora 2, atua no turno vespertino e é licenciada em Geografia, está no quarto mandato na função. Por fim, temos a vice-diretora 3 que atua no turno noturno e é licenciada em Educação Física e está no primeiro mandato. Em relação às duas últimas vice-diretoras, não consta a informação na SRE de Janaúba se já fizeram o curso de atualização em Gestão Escolar.

O perfil da equipe gestora junto à escola é contemplado no Projeto Político-Pedagógico da escola da seguinte maneira:

O trabalho realizado pela direção da escola está totalmente voltado para uma gestão democrática e participativa, tendo sempre o hábito de trabalhar em conjunto, de ouvir as opiniões de todos os integrantes da comunidade escolar, procurando descentralizar o poder dentro da escola, e para a concretização desse trabalho a direção investe no combate à discriminação, vendo cada aluno, cada professor, cada funcionário, cada pai como portador de grandes potencialidades (...). (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a, p.12-13).

Para cada área de atuação, os gestores contam o apoio de demais servidores lotados na escola para realização das atribuições, são eles regentes de turma, regentes de aulas, professores para o uso da biblioteca, professor de apoio<sup>9</sup>, professor intérprete de libras, auxiliares de serviços gerais, supervisora escolar,

---

8 A certificação foi criada em 2006 para os cargos de diretores de escolas e, desde então, a Secretaria de Estado de Educação já realizou quatro certificações ocupacionais para esse cargo. Seu objetivo é indicar, objetivamente, se um profissional tem as condições para assumir determinado cargo/função e se corresponde aos quesitos técnicos, com suas respectivas responsabilidades e atividades. O processo não tem caráter classificatório, ofertando aos candidatos apenas dois status: certificado ou não certificado.(...) A avaliação tem validade de quatro anos. (Fonte SEE/MG Disponível em:<<https://www.educacao.mg.gov.br/servidor/certificacao-ocupacional-de-diretor-de-escola-estadual>>. Acesso em: 14 set. 2014.

9 Professor responsável pelo atendimento educacional especializado de alunos com deficiência e transtornos globais do desenvolvimento.

orientadora educacional, secretário e auxiliares de secretaria. (MINAS GERAIS, 2013b).

Sabemos que para um bom crescimento da escola em todos os aspectos é necessária uma boa gestão democrática. Segundo Paro (2000), a verdadeira democracia caracteriza-se pela participação ativa do cidadão na vida pública, que devem ser considerados não apenas como “titulares de direitos”, mas também como “criadores de novos direitos” (2000, p. 25). Essa relação envolve competências coletivas e individuais e favorece a criação de uma nova cultura de organização que produz competências, planejamento, aprendizado coletivos.

O princípio da gestão democrática do ensino público foi previsto, pela primeira vez, na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no qual afirma:

**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...)  
**VI** - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (BRASIL, 1988, p.35).

Em seguida, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que também afirma:

**Art. 3º** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...)  
**VIII** - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996, p.1).

Heloisa Lück (2009a) afirma que a gestão democrática pressupõe uma escola participativa, marcada pelos princípios de inclusão e de qualidade para todos. Sendo assim, a democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo.

### 1.3.3 Projetos desenvolvidos

Os projetos da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo têm por finalidade definir uma proposta de trabalho e traçar linhas de ação em relação aos objetivos definidos no PPP e a aprendizagem que se deseja alcançar. Devem ser pensados, definidos e elaborados coletivamente por todos os segmentos da escola.

Essa participação é essencial para atingir o objetivo de transformar uma ideia em realidade.

Um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados. (ONU, 1984, s/p)

Abaixo, no quadro 6, são expostos alguns dos projetos desenvolvidos pela escola.

**Quadro 6 – Projetos Desenvolvidos pela Escola**

Projetos	Área – assunto	Séries atingidas	Objetivos	Justificativa
Festival de talentos	Envolve as várias áreas do conhecimento – Trabalha música, dança, teatro e poesia	Todas as séries	-Desenvolver a auto estima. -Mostrar talentos - Criar um clima agradável na escola	O festival de talentos foi criado buscando atender os objetivos dos Conteúdos Básicos Comuns, que vem oferecer aos alunos do Ensino Fundamental e Médio a possibilidade de mostrar suas habilidades no que se refere a dança, música e a poesia, visando a redução da evasão escolar e repetência, melhorando os níveis de concentração, a troca de informação, formação de novos valores, mudança de comportamentos, desenvolvendo a personalidade e possibilitando formas diferenciadas de reflexão.
Projeto Geração de Energia	Física- Criação de maquete da Usina de Irapé, localizada no Rio Jequitinhonha, no município de Grão Mogol que fica a 168,1 km de distância de Janaúba. Para isso ocorre a visita dos, alunos ao local.	Ensino Médio e EJA	Desenvolver o interesse pelo estudo da disciplina	Visando desenvolver o interesse pela física, criou-se esse projeto no qual os alunos fazem visita a Usina de Irapé para conhecerem os diversos tipos de energia alternativas e como isso é aplicado na física.
Projeto Bioexatas	Várias áreas (Matemática, Ciências e Química) Aplicação do conhecimento no dia-a-dia	Todas as séries	- Oportunizar a aplicabilidade das ciências naturais e exatas em situações do cotidiano; - Despertar o interesse por	Tendo em vista a integração das disciplinas de Matemática, Ciências e Química, foi criado o Projeto Bioexatas, para que os professores dessas disciplinas busquem meios de aumentar o interesse dos alunos por essas disciplinas e conseqüentemente a aprendizagem.

			essas disciplinas.	
Projeto Aluno Nota 10	Química- Aplicação do Conhecimento no dia-a-dia	Ensino médio e EJA	Implantar o hábito do estudo da disciplina	Buscando promover o avanço no processo de aprendizagem dos alunos e assim elevar a autoestima. Valorizando aqueles que fazem a diferença e dando a oportunidade a todos de avançar no processo de ensino aprendizagem, pois o conhecimento é moeda da globalização. Diante desse fato, fez-se necessário criar um projeto para resgatar o hábito de estudos, principalmente dos alunos que perderam esse alvo.
Simuladão Premiada	Português e matemática – Estudo de uma versão parecida do PROEB (os melhores alunos são premiados e isso faz com que todos se inscrevam para a avaliação)	Todas as séries	-Verificar a aprendizagem dos alunos. - Conhecer e acostumar com esse tipo de avaliação	Diante da necessidade dos docentes e gestores analisarem os resultados com a coordenação pedagógica para validar o planejamento inicial ou pensar em replanejamento e para que alunos tomem conhecimento desse tipo de avaliação, fez-se necessário implantar o Simuladão Premiada na Escola.
Projeto Escola nossa de cada dia	Todas as disciplinas - é feito um trabalho em conjunto com todos os servidores e alunos que buscam maneiras de preservação do ambiente escolar.	Todas as séries	Preservar as instalações e equipamentos e materiais pedagógicos da escola	Buscando criar o hábito de conservação da escola e de seus equipamentos, a escola desenvolve o Projeto a escola nossa de cada dia, onde todos possam ter o sentimento de pertencimento e assim façam da escola uma extensão de sua casa.
Projeto Autoestima	Todas as disciplinas –	Todas as séries	Melhorar a autoestima dos alunos	Visando criar um ambiente harmonioso, onde todos se sintam incluídos, a escola resolveu desenvolver o Projeto Auto estima. Um ambiente onde o clima deve ser bom a aprendizagem pode acontecer.
Projeto de Redação	Português – Os alunos escrevem uma redação com tema escolhido pela escola e a melhor redação de cada ano de	Todas as séries	Auxiliar a escrever com fluência, argumentação e criticamente sobre textos e assuntos variados, usando a linguagem de	Dominar a linguagem é fundamental para que possamos atuar como cidadãos, utilizando a escuta, a fala, a leitura e a escrita para interagir em todas as circunstâncias, desde as mais familiares até as mais formais. Para isso é necessário o desenvolvimento de competências complexas e diversificadas a cada



	escolaridade é premiada		maneira adequada a seus destinatários, ou seja, adaptando-se a diferentes registros e de forma coerente com seus objetivos e com o assunto tratado.	situação. Através do projeto de Redação pretende-se desenvolver um concurso de redação para que os alunos onde os melhores textos serão premiados.
Projeto Revisar	Português - Está intimamente ligado a ortografia, ele busca intervir no processo pedagógico da escola, uma vez que os resultados das avaliações internas apresentaram falhas no sistema de escrita dos alunos e conseqüentemente na proficiência média dos resultados do SIMAVE/PRO EB. A monitoria desse projeto é realizado pelos próprios colegas concomitante ao trabalho do professor.	Todas as séries	Contribuir para que o aluno tenha oportunidades de acesso, exploração e sistematização de conhecimentos que orientam a leitura e a escrita no sistema alfabético.	A preocupação com o bom uso do nosso idioma é premente, pois escrever de acordo com o nosso sistema ortográfico é ideal para que seja mais um instrumento para a comunicação efetiva, pois respeitados as influências regionais, no entanto é preocupante o desvio da ortografia em seus casos extremos que dificultam a compreensão das produções textuais.
Ação Integrada	Busca a formação humana, através de uma ação integrada entre os profissionais da escola, para amenizar o problema da indisciplina em sala de aula e	Todas as séries	Desenvolver habilidades de convivência, buscando a melhoria das relações.	Percebe-se no cotidiano escolar alunos indisciplinados, sem limites, que não respeitam os professores. A indisciplina é percebida não só pelos educadores como também pelos alunos. Para que se efetive uma educação sólida e de qualidade precisa-se fazer, discutir, analisar as práticas e buscar novas alternativas juntos. O projeto visa dar suporte à direção e aos professores da escola e favorecer um espaço alegre, e que haja a

	assim reestabelecer a harmonia no ambiente escolar.			cooperação de todos para seu bom funcionamento.
Projeto Leitores em Ação	Através de um concurso de Leitura, os alunos e profissionais irão solicitar o empréstimo de livros na biblioteca. Aqueles que lerem a maior quantidade de livros, por nível de ensino e turno, são premiados. Estabelecendo o 1º, 2º e 3º lugares.	Alunos e profissionais da escola	-Aperfeiçoar o hábito de leitura; - Melhorar a leitura e escrita dos alunos; - Proporcionar o exemplo pela leitura por parte dos profissionais da escola.	A leitura é a mola propulsora de todo o trabalho escolar. Os alunos mais do que nunca precisam aperfeiçoar os hábitos de leitura e escrita, tendo em vista esta necessidade, as professoras de uso de biblioteca juntamente com as especialistas elaboram este projeto que foi estendido aos profissionais da escola.
Jogos internos	No mês de Setembro é desenvolvido os jogos internos, onde são oferecidas as modalidades Handebol, futsal, xadrez, dama, peteca, atletismo, basquete, vôlei e recreação.	Todas as séries	Despertar e valorizar a prática desportiva dos seus educandos através de atividades cognitivas, esportivas, lúdicas e artísticas	Através das práticas desportivas é possível desenvolver e aprimorar as relações sociais, tornando a escola um ambiente harmonioso.
Projeto Bom de Cuca	Os professores de matemática trabalham atividade relacionadas aos fatos fundamentais. Uma vez por semana tem a atividade direcionada com tempo de resolução. Formação de gráficos pelos alunos de acordo com as questões acertadas e	6º ano do Ensino Fundamental	Consolidar a aprendizagem dos fatos fundamentais	Partindo dos pressupostos que o estudo dos fatos fundamentais em matemática é pré-requisito para o alcance das capacidades da Matriz de Referência da avaliação do SIMAVE/PROEB, a escola desenvolve esse projeto, afim de que os alunos que não tenham consolidado esse conhecimento no Ensino Fundamental- anos iniciais possa ter essa oportunidade e sentirem-se incluídos e conseguirem avançar nessa nova etapa de ensino.

	verificação do avanço.			
--	------------------------	--	--	--

Fonte: Organizado pela autora de acordo com os Registros internos Escolares.

No quadro 6, que informa a respeito dos projetos desenvolvidos pela escola é citado o projeto Simulação Premiada cujo objetivo é preparar o aluno emocionalmente e fisicamente para avaliações nesses moldes. Isso pode ajudar os estudantes a desenvolverem a capacidade de concentração em provas longas, por tempo suficiente e, assim, talvez, obter bons resultados. Para obtenção de prêmios destinados ao simulado que acontece todo o ano, a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo firma parcerias com o comércio local. A premiação pode estimular a participação dos alunos.

Outros projetos interessantes são os de Bioexatas, Projeto Geração de Energia, Projeto Aluno Nota 10 que visam desenvolver o interesse e a aprendizagem nas disciplinas de Matemática, Química e Física. Essas disciplinas são consideradas pelos alunos como as mais “difíceis” e a realização desses projetos na escola pode estimular os alunos na aprendizagem e conseqüentemente melhores resultados em avaliações como o ENEM ou mesmo em vestibulares.

Sendo assim, verifica-se que a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo tem buscado, através da realização de projetos, reduzir o índice de evasão escolar e aumentar a aprendizagem dos alunos.

#### 1.3.4 Autoavaliação da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo segundo as dimensões do Prêmio de Gestão Escolar

A Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, foi finalista nos anos de 2009 a 2012 e em 2013 foi a vencedora em Nível Regional do Prêmio de Gestão Escolar. A escola, na época do prêmio entregou um Dossiê que foi analisado pela Comissão julgadora do Prêmio de Gestão Escolar 2013.

Nas próximas subseções serão apresentadas algumas práticas descritas no Dossiê do Prêmio de Gestão Escolar 2013, tendo por base as dimensões de autoavaliação e seus indicadores estabelecidas na época de inscrição.

### 1.3.4.1 Gestão Pedagógica: Análise de Resultados Educacionais

De acordo como CONSED (2013a), já citado nessa dissertação, a Gestão Pedagógica – Análise dos Resultados Educacionais

trata das práticas de gestão e dos processos para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes. Destacam-se como indicadores de gestão de resultados: a melhoria e a avaliação contínua do projeto político pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados. (CONSED, 2013a, s/p).

No quadro 7, apresenta-se, conforme descrito no Dossiê apresentado pela escola, a relação das ações e processos que evidenciam o atendimento à gestão pedagógica no que diz respeito à análise de resultados educacionais.

**Quadro 7 – Gestão Pedagógica – Análise de resultados educacionais**

	INDICADORES	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA
G E S T Ã O  P E D A G Ó G I C A	Avaliação do Projeto Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção coletiva do projeto pedagógico ao longo dos anos pelos servidores, pais e alunos de acordo com as experiências e necessidades da Escola, conferindo-lhe uma identidade própria e uma coerência pedagógica.</li> <li>- Disposição de recursos que permitem a comunidade conhecer seu projeto pedagógico, bem como realizar, ao longo do ano, análise dos aspectos positivos e os que precisam melhorar, possibilitando assim uma avaliação sistemática do PPP.</li> <li>- Avaliação de todos os projetos e eventos é feita processualmente envolvendo funcionários, colegiado escolar, alunos e familiares, através de reuniões, conversas informais e diagnósticos escritos que evidenciam o que pode ser mantido e o que deve ser melhorado indicando a necessidade de novos projetos e investimentos.</li> <li>- Anualmente o Plano de Ação (Plano macro) da escola é reformulado juntamente com os servidores da escola. Ainda, verifica-se que o calendário escolar anual e o plano curricular são reformulados anualmente e passa por alterações sempre que necessário.</li> </ul>
	Rendimento Escolar e Resultados de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos resultados de aprendizagem dos seus alunos e o seu desempenho (IDEB, SAEB e outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais.</li> <li>- Identificação das necessidades e propostas de metas de melhoria.</li> <li>- A comunidade é informada sobre os resultados e desempenho da escola por meio das reuniões de pais, professores e mural informativo.</li> <li>- Verificação da quantidade de alunos que estão com dificuldades em cada componente curricular/disciplina, através do Conselho de Classe, em que são especificados os alunos que perderam média em cada bimestre.</li> <li>- Registro em atas, e construção de gráficos e tabelas que se constituem relevantes instrumentos no acompanhamento do rendimento escolar.</li> <li>- Levantamento dos registros das taxas de aprovação, reprovação e abandono através do Prêmio de Gestão Escolar, identificando necessidades e implementando ações de melhoria, como o Festival de</li> </ul>

	talentos que tem como objetivo evitar a evasão.
Frequência Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento da frequência dos alunos, adotando medidas de assegurar a permanência dos alunos, com sucesso, na escola.</li> <li>- Notificação por parte dos professores, dos alunos faltosos por mais de quatro dias seguidos, que avisam os vice-diretores para que tomem as medidas cabíveis, tais como: visitas as casas dos alunos, comunicação aos pais dos alunos faltosos e se nada resolver, comunicam ao Conselho tutelar e se necessário a Promotoria de Justiça.</li> </ul>
Transparência dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisados resultados alcançados pelos alunos no bimestre e durante o ano letivo de maneira articulada a ações pedagógicas que podem ser mantidas ou alteradas.</li> <li>- Estudos e análises anuais dos resultados do PROALFA e PROEB; análise dos resultados das avaliações internas através de gráficos, mapeamento das dificuldades dos alunos e elaboração coletiva de plano de intervenção pedagógica.</li> <li>- Divulgação, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos estudantes e ações educacionais implantadas para a melhoria do ensino-aprendizagem.</li> <li>- Apresentação e discussão das metas a serem alcançadas para a melhoria desses resultados. Os gráficos com o resultado das avaliações externas PROEB/SIMAVE são apresentados aos alunos para que os mesmos possam refletir sobre a aprendizagem e propor melhorias.</li> </ul>
Satisfação da comunidade escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de questionários como estratégias para conferir a satisfação dos pais e da comunidade escolar, avaliando os diversos setores no âmbito escolar. Além de avaliar, os pais realizam sugestões para garantir a qualidade do ensino.</li> <li>- Para a avaliação dos professores, a direção convida grupos de alunos de cada turma para uma conversa informal a cada bimestre, para avaliarem o trabalho desenvolvido em sala de aula, apontando pontos positivos e negativos, além de apresentar sugestões para a melhoria da prática docente.</li> <li>- Informação a comunidade escolar sobre os objetivos e projetos da escola e dos resultados dos alunos nas avaliações qualitativas feitas pela escola e regularmente são levantadas de forma sistêmica principalmente em reunião de pais os índices de satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais de escola em relação à gestão, às práticas pedagógicas e os resultados da aprendizagem.</li> </ul>

(Fonte: Organizado pela autora com base em CONSED, 2013b).

Verificou-se, pelo quadro apresentado, que a escola desenvolve várias ações de monitoramento e avaliação que visam aos seus resultados educacionais. Sendo assim,

Por sua natureza, a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco. Mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar (LÜCK, 2009b, p. 56).

Ainda segundo Lück (2009b), como características da gestão de resultados, destacam-se algumas, quais sejam: verificação sistemática e contínua da frequência, aprendizagem e desempenho escolar dos alunos realizada em âmbito escolar permitindo comparação de resultados com fins pedagógicos para a melhoria da aprendizagem dos alunos que necessitam de intervenção, associada à definição de metas de desempenho.

#### 1.3.4.2 Gestão pedagógica: planejamento de ações pedagógicas

De acordo com o CONSED (2013a), a Gestão Pedagógica – Planejamento de ações pedagógicas

Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares (CONSED, 2013a, s/p).

Diante disso, a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo descreveu em seu dossiê, apresentado para participação no Prêmio de Gestão Escolar, algumas práticas desenvolvidas pela escola no que diz respeito ao planejamento de ações pedagógicas apresentadas no quadro 8.

**Quadro 8 – Gestão Pedagógica - planejamento de ações pedagógicas**

	INDICADORES	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA
<b>G E S T Ã O  P E D A G Ó G I C A</b>	Proposta Curricular Contextualizada	- Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP). A partir da identificação dos interesses e necessidades, foram desenvolvidos vários projetos, em consonância a Proposta Curricular que visavam a melhoria da aprendizagem.
	Acompanhamento da Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento dos resultados periodicamente através dos conselhos de classe.</li> <li>- Utilização da análise dos resultados de aprendizagem é utilizada como informação para o planejamento das aulas e intervenção pedagógica (PIP).</li> <li>- Os alunos com dificuldade de aprendizagem, especialmente na leitura e escrita, são acompanhados pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência – PIBD realizado por acadêmicos da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, as intervenções são realizadas pela Professora Eventual<sup>10</sup> e pela Especialista de Educação Básica da escola.</li> <li>- Utilização de anotações, por parte das especialistas, como a indicação da aprendizagem escolar, atitudes e disciplina de cada aluno, além dos registros das reuniões realizadas com os seus pais.</li> <li>- Realização do consolidado dos resultados das avaliações diagnósticas, gráficos de resultados de avaliação diagnóstica dos alunos no 1º e 2º semestre nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, reuniões de pais para a entrega dos resultados bimestrais e contato com a família para informa-los sobre a vida escolar dos filhos.</li> </ul>
	Inovação Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização adequada das tecnologias educacionais e dos recursos didáticos, para favorecer o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação de saberes</li> <li>- Estabelecimento de parcerias da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo com estudantes de enfermagem de uma faculdade local, corpo de bombeiros e com salões de beleza.</li> <li>- Participação no Projeto Compartilhar para Vencer, realizado pela SEE-MG, onde é realizado um intercâmbio de boas práticas entre as escolas estaduais de cada cidade, esse projeto tem a finalidade de possibilitar um espaço de construção de conhecimento conjunto, em que os profissionais possam aprender uns com os outros, trocar ideias e experiências, contribuindo assim para que novas práticas surjam.</li> <li>- Desenvolvimento de projetos que aprimorem a aprendizagem dos alunos.</li> <li>- Uso dos equipamentos tecnológicos em reuniões de pais, aulas, comemorações, auditórios, reuniões pedagógicas, favorecendo o trabalho em equipe, relações interpessoais e apropriação dos saberes.</li> <li>- Visitas a espaços públicos fora do âmbito escolar, visando a integração e socialização dos alunos.</li> <li>- Formação do Parlamento Jovem.</li> </ul>
Inclusão Equidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de jogos internos e das várias práticas esportivas desenvolvidas na escola, os quais visam despertar e valorizar a prática desportiva dos seus educandos através de atividades cognitivas, esportivas, lúdicas e artísticas, de modo a incluir todos igualmente com atividades direcionadas.</li> </ul>	

10 Segundo a Resolução SEE nº 2253 de 09-01-2013, é um professor de educação básica que além de exercer a função de substituir docentes, deve colaborar com a supervisão pedagógica nas atividades de reforço aos alunos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento projetos tais como “Consciência Negra” e concursos “Belezas Negra” que visem a inclusão.</li> <li>- Atendimento de alunos com necessidades especiais, em parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE).</li> <li>- Trabalho em cima de metas que contemplem a diversidade socioeconômica, racial, étnica e cultural.</li> <li>- Capacitação dos profissionais da escola em parceria com a APAE.</li> <li>- Os rendimentos dos alunos com necessidades especiais são analisados individualmente, levando-se em consideração suas potencialidades, aplicando-se avaliações separadamente.</li> <li>- Elaboração do PDI (Plano de desenvolvimento Individual) para atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais e/ou diferenciadas e, a partir desse plano, são criadas estratégias diversificadas de atendimento a esses alunos.</li> <li>- Utilização de professores de apoio AEE (Atendimento Educacional Especializado) para atender alunos com deficiência intelectual e baixa visão e professores de Libras para atender alunos surdos.</li> </ul>
Planejamento da Prática Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposição de momentos periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo da prática pedagógica, tanto nos conteúdos cotidianos como em projetos.</li> <li>- Planejamento de aulas em consonância com a proposta curricular da escola e são realizadas atividades diferenciadas para atender as necessidades individuais dos estudantes</li> <li>- Os objetivos dos componentes curriculares para cada ano de escolaridade estão previstos no Projeto Político Pedagógico da escola.</li> <li>- Fichas de leitura preenchidas com a finalidade de análise e diagnóstico da leitura dos alunos, preenchimento de fichas individuais de desempenho do aluno, contendo síntese do professor sobre os avanços e dificuldades detectadas nos campos das áreas de conhecimento desenvolvidas durante o ano. – Estabelecimento de cronogramas para atendimento dos alunos de baixo desempenho/intermediário.</li> </ul>
Organização Do Espaço E Tempo Escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposição de momentos coletivos para organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimorem a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes. Os eventos escolares, informes e solicitações administrativas são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas, usando para isso o contra turno. O horário previsto para cada aula é claramente definido no quadro de horários para ser seguido pelos professores e espera-se que dediquem todo o tempo das aulas para atividades que objetivem a aprendizagem, concentrando-se nas atividades de ensino.</li> </ul>

Fonte: Organizado pela autora com base em CONSED, 2013b).

Foi visto no quadro de número 8, diversos elementos relativos ao planejamento de ações pedagógicas desenvolvidas pela escola. Assim sendo,

a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola. O alcance desse todo, internamente articulado com unidade de princípios e de objetivos, se assenta sobre a capacidade do diretor escolar de articular unidade e diversidade. É essa articulação que possibilita a construção e a existência da unidade escolar e de uma direção coordenadora e integrada de parte s e



elementos tão distintos e complexos que se fazem representar na escola e a constituem (LÜCK, 2009b, p. 102).

Entende-se que a responsabilidade gerencial da gestão pedagógica será sempre da equipe gestora da escola, para que não haja o comprometimento do trabalho pedagógico exercido pelos professores e praticados por toda a escola. É preciso entender que a liderança, orientação, coordenação, planejamento, monitoramento e avaliação do fazer pedagógico deve ser uma constante no dia a dia do gestor.

### 1.3.4.3 Gestão participativa

De acordo como o CONSED, (2013a) a Gestão Participativa

trata dos processos e práticas que respondam ao princípio da gestão democrática do ensino público. São destacados como indicadores de qualidade: o planejamento e a avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de forma participativa; a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres (APMs), grêmios estudantis e outros; o estabelecimento de articulações e parcerias; e a utilização de canais de comunicação com a comunidade escolar. (CONSED, 2013a, s/p).

Diante disso, o quadro 9 mostra indicadores da gestão participativa e como isso tem sido desenvolvida na escola pesquisada.

**Quadro 9 – Gestão Participativa**

	<b>INDICADORES</b>	<b>PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA</b>
<b>G E S T Ã O  P A R T I C I P</b>	Participação dos pais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na ocasião de matrícula, os pais assinam um Termo de Ciência e Responsabilidade, através do qual ficam cientes dos direitos e deveres dos alunos e ajuda no cumprimento das regras preestabelecidas pela escola.</li> <li>- Os pais são convidados a irem a escola quando sentirem necessidade e trimestralmente, em reuniões, nas quais se apresentam os resultados diagnosticados quanto ao desempenho do estudante, quando a equipe escolar preocupa-se em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos mesmos.</li> <li>- Realização de articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer), associações locais, empresas e profissionais, visando à melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos estudantes.</li> <li>- Realização de eventos que envolvem a participação da comunidade escolar, como: festas juninas, homenagem a família, e os projetos pedagógicos.</li> </ul>
	Atuação dos Colegiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca mobilizar representantes dos vários segmentos da comunidade para discutir e validar o seu projeto pedagógico por meio de reuniões e produção</li> </ul>

A T I V A	Escolares	de instrumentos de avaliação, propiciando análise coletiva dos resultados alcançados. - Participação dos pais de forma autônoma e efetivamente dos colegiados escolares e sempre que convocados comparecem a escola. - Aceitação das sugestões e críticas do Colegiado escolar que é composto pelos os diversos segmentos da comunidade escolar (pais, professores, alunos e demais funcionários) o qual define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola.
	Participação e envolvimento da equipe escolar	- A equipe escolar assume posição de protagonistas na proposição e organização de eventos com a comunidade local e no estabelecimento de parcerias, quando buscam firmar parcerias para a execução de projetos como: Simulação premiado, Projeto Bioexatas, Concurso de Redação, participação nas olimpíadas brasileiras, projeto autoestima. A equipe escolar trabalha em conjunto para tratar de questões de interesse da escola. - A equipe escolar avalia através de fichas, o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, aceitando inovações e se mostra envolvida em processos que demonstraram necessidade de mudanças e aperfeiçoamento. - Realização de articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social e esporte e lazer) associações locais, empresas e profissionais tais como, bombeiros e acadêmicos de enfermagem, visando a melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos estudantes.

(Fonte: Adaptado de CONSED, 2013 b.)

O quadro apresentado demonstra diversos elementos relativos à gestão participativa desenvolvida pela escola. Assim sendo,

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

No entendimento de gestão democrático-participativa, demonstra que os processos de tomada de decisão devem se dar de maneira coletiva e participativa. O alcance dos objetivos almejados por uma escola vai depender do entendimento que o gestor tem de gestão escolar.

#### 1.3.4.4 Gestão de Pessoas e Liderança

É sabido que a gestão de pessoas e liderança objetiva o envolvimento da comunidade escolar. Nesse sentido, o regulamento do Prêmio de Gestão Escolar

2013 reafirma a dimensão da Gestão de Pessoas e Liderança. Segundo o documento,

trata dos processos e práticas de gestão, nas quais visam o envolvimento e compromisso das pessoas (professores e demais profissionais, pais e estudantes) com o projeto pedagógico da escola. São considerados indicadores de qualidade: a integração entre profissionais da escola, pais e estudantes; o desenvolvimento profissional contínuo; o clima organizacional; a avaliação do desempenho; a observância dos direitos e deveres; e a valorização e o reconhecimento do trabalho escolar (CONSED, 2013a, s/p).

O quadro 10 explicita como essa gestão se dá na escola estudada:

**Quadro 10– Gestão de Pessoas e Liderança**

G E S T Ã O	INDICADORES	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA
	Visão compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através dos projetos desenvolvidos, colaboram para a integração entre os profissionais da escola, pais e estudantes, no qual visam uma concepção educacional comum e à unidade de propósitos e ações.</li> <li>- Realização de reuniões com a família e a escola em salas de aula com dinâmicas de sensibilização da importância dessa integração, convidando-os a participarem da escola, dando opiniões e participando dos eventos promovidos pela mesma.</li> </ul>
	Desenvolvimento profissional e Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização da avaliação de desempenho dos vários profissionais que nela atuam, e com o objetivo de descrever e planejar a execução das ações no decorrer do ano letivo e assim atingir a meta proposta, a escola solicita do servidor o preenchimento no início do ano o PGDI (Plano de Gestão do Desenvolvimento Individual), com o propósito de que o mesmo analise e reflita a sua prática.</li> <li>-Avaliação com base nos Planos de Gestão Individual – PGDIs, levando-se em consideração também a nota do IDEB da escola e as metas acordadas com a Secretaria de Estado da Educação.</li> <li>- Oferece um retorno individualizado que, além de informar, reconhece cada profissional, tendo em vista o cumprimento dos objetivos e metas escolares.</li> <li>-Sugestão aos professores de elaboração de um documento do plano de ação.</li> <li>- Monitoramento do progresso do plano, acompanhando cada passo, se os alunos estão aprendendo, se os professores estão cumprindo as expectativas que eles próprios criaram em relação ao seu trabalho docente.</li> </ul>
	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve todo o ano o Projeto “Ação Integrada”, onde se trabalha a questão da autoestima e busca a formação humana entre os profissionais da escola, além disso, busca amenizar a indisciplina em sala de aula através de um trabalho a ser realizado com os professores, pois acreditam que é melhor tratar a causa que o efeito.</li> <li>- Organização de dinâmicas de grupo e reflexões no início das reuniões pedagógicas com o objetivo de desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a autoestima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário.</li> <li>- Implementação do quadro autoestima, onde são coladas mensagens de incentivo e fotos dos eventos realizados na escola. Toda segunda –feira o quadro é alterado, retirando-se as fotos existentes e colocando fotos atuais</li> <li>-Estabelece e compartilha com transparência, as atribuições dos profissionais da instituição e promove o necessário acompanhamento do desempenho das tarefas.</li> </ul>
L I D E R A N Ç A	Observância de direitos e deveres	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No que diz respeito a observância dos direitos e deveres existe o Regimento Escolar, que dedica os art. 306 ao 311 a relação de direitos e deveres do pessoal docente, administrativo e discente.</li> <li>-Deixa acessível o regimento escolar, que é o documento oficial da escola, na secretaria para quem possa interessar.</li> </ul>

(Fonte: Adaptado de CONSED, 2013 b.)

Na gestão de pessoas e liderança, percebe-se a valorização da participação envolvendo os integrantes da escola comunidade em seus projetos, ao adotar práticas que busquem desenvolver a autoestima dos servidores. Um bom exemplo é o desenvolvimento do Projeto Ação Integrada, que tem a finalidade de trabalhar a questão da formação humana, além de desenvolver projetos que proporcionem a integração se seus servidores e a observância de seus direitos e deveres.

#### 1.3.4.5 Gestão de Infraestrutura: Recursos e Serviços

Entende-se que o gestor escolar precisa demonstrar conhecimento e percepção para trabalhar com os diferentes aspectos que prejudicam o bom andamento da escola que dirige: do conhecimento em relação às questões financeiras e legais à comunicação com pais; da convivência entre os funcionários à gestão da infraestrutura da escola. (LÜCK, 2009b)

Em relação à gestão da Infraestrutura, o Regulamento do Prêmio de Gestão Escolar 2013, nos diz que

Trata das práticas eficientes e eficazes e dos processos de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros. Destacam-se como indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio. (CONSED, 2013a).

Diante disso, no quadro 11, apresentam-se os dados da infraestrutura desenvolvidos na escola pesquisada e avaliados no Prêmio de gestão de 2013.

**Quadro 11 – Gestão de Infraestrutura: Recursos e Serviços**

G E S T Ã O  D E  I N F R A	INDICADORES	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA
	Documentação e registros escolares	-Execução de serviços burocráticos administrativos e pedagógicos de forma organizada e atualizada, a escrituração, a legislação, os assentamentos escolares, os catálogos em arquivo passivo e ativo de forma que garanta a autenticidade da vida escolar dos alunos e a vida funcional dos servidores. - Os documentos escolares são disponibilizados a todo momento, sempre que solicitada pelos servidores e comunidade escolar. - Atualização dos registros escolares e guarda em local seguro na sala de arquivos em caixas box com etiquetas que facilitam a localização. -Organização do arquivo inativo da escola. -Disponibilização a comunidade escolar uma pasta encadernada com publicações de leis, resoluções, decretos em vigor que norteiam a educação. - Consulta diária através do acesso eletrônico do Diário Oficial do estado, e leitura dos jornais impressos para o recorte de publicações e com a eficiência dos funcionários para manter a pasta funcional dos servidores sempre atualizadas e organizadas de forma que os benefícios e concessões são registrados em livro próprio.

E S T R U T U R A :  R E C U R S O S  E S E R V I Ç O S	Utilização das instalações e equipamentos	<p>-Organização e utilização do espaço escolar de forma a atender o corpo discente e docente para o desenvolvimento das aulas, utilizando assim os recursos disponíveis objetivando o que se encontra previsto no Projeto Político Pedagógico.</p> <p>- Utiliza dos vários espaços existentes para o desenvolvimento de reuniões, oficinas pedagógicas, eventos e de aulas diferenciadas, como por exemplo, a biblioteca onde desenvolvido os projetos de leitura diversas, pesquisas e que funciona também como sala de vídeo. Para enriquecimento da prática pedagógica e eventos diversos embasados nos objetivos do Projeto Político Pedagógico, a escola utiliza aparelho de som, DVD, vídeo, projetor de mídia, máquinas copiadoras, computadores, jogos e outros. Regularmente os professores utilizam também a sala de vídeo para enriquecer o conteúdo estudado, sala de computação, brinquedoteca, laboratório de biologia e biblioteca; explorando seus respectivos recursos.</p> <p>-Disponibilização do espaço escolar, as finais de semana, para a realização de atividades que congregam a comunidade local, garantindo a maximização de seu uso e a socialização de seus bens, podendo ser usado a quadra poliesportiva e o pátio escolar, mediante solicitação e agendamento na secretaria da escola.</p>
	Preservação do Patrimônio Escolar	<p>- Promoção de ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar instalações, equipamentos e materiais pedagógicos.</p> <p>- Desenvolvimento do projeto de conservação desenvolvido pela escola intitulado: "A Escola nossa de cada dia" com o objetivo de preservar as instalações, equipamentos e materiais pedagógicos da escola.</p> <p>-Realização uma reforma nas dependências da escola com recursos recebidos da Secretaria de Estado de Educação, o que a tornou mais atrativa. A reforma contemplou: bebedouros, pátios que apresentavam problemas de escoamento de água, pinturas e manutenção nos portões da escola, cantina e entrada, construção de cobertura e guarita de porteiro no portão central que dá acesso à rua.</p> <p>- Realização de um trabalho que ressalta a importância da preservação do ambiente escolar através de murais, conversas de conscientização sobre os cuidados com o mobiliário e equipamentos da escola, lembretes e outros, mostrando sempre ao aluno que ambiente escolar é uma continuação de sua casa.</p> <p>-Registro patrimonial completo e registros de monitoramento que indicam a condição desse patrimônio, ações e recursos gastos na preservação.</p> <p>-Realização, semanalmente, do momento da entoação do Hino Nacional no pátio da escola e atividades que ensinam assuntos relacionados a cidadania e cuidados com o Patrimônio escolar, além das diversas apresentações culturais que contam com a participação dos alunos e da comunidade escolar.</p>
	Captação de recursos e Gestão de recursos financeiros	<p>-Desenvolvimento de trabalho com transparência.</p> <p>-Apresentação, nas reuniões de pais e Assembleia geral, dos recursos adquiridos e recursos repassados pelo estado, bem como os produtos adquiridos, materiais de limpeza, merenda, papelaria e outros de forma transparente. Tudo é analisado e aprovado no decorrer do ano pelo Colegiado Escolar. As prestações de conta dos termos de compromissos recebidos são entregues na data prevista, evitando o bloqueio da Caixa Escolar.</p> <p>- Manutenção do quadro de avisos onde são afixadas orientações sobre os termos de compromissos recebidos pela Caixa Escolar e também resumo das prestações de contas anuais.</p> <p>- A captação de recursos se dá de formas alternativas para criar e obter, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola, projetos e eventos; tais como a festa junina, onde o evento é destinado a integração e participação da família. O concurso Rei/Rainha caipira elege um representante por categoria onde envolve toda a comunidade escolar na venda dos votos e também na</p>

		realização, durante a festa, da rifa junina. Além de patrocínios, rifas, feira de pechincha. - Realização de ações participativas de planejamento, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico e os princípios da gestão pública. -Submissão do planejamento para aplicação dos recursos financeiros ao Colegiado, bem como a prestação de contas dos gastos efetuados
--	--	---

(Fonte: Adaptado de CONSED, 2013b)

Verifica-se, através dos documentos apresentados, que a escola pesquisada tem buscado se aproximar do modelo de avaliação proposto pelo Prêmio de Gestão Escolar e que sua participação nesse prêmio fez com que a sua gestão organizasse seus registros de ações e avaliasse seus impactos no cotidiano, de forma planejada.

No próximo capítulo, tratamos da análise do caso de gestão descrito no Capítulo 1, através de um referencial bibliográfico e da pesquisa de campo.

## **2 PRÁTICAS DE GESTÃO NA ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO**

Para a construção deste capítulo, partiu-se dos esforços empreendidos no lócus da pesquisa (visitas, observações, pesquisas e entrevistas), lugar que se constitui como o campo firme e denso das pistas a serem seguidas. É nele que, de maneira curiosa, responsável e ao mesmo tempo tensa, tentamos sedimentar os registros que nos encaminharam para o que acreditamos ser o campo propício para desenvolver essa dissertação – a fala dos sujeitos.

Neste capítulo, trata-se da importância das práticas gestão escolar para o desempenho da escola, relacionando-as com as categorias do Prêmio de Gestão Escolar a partir das informações obtidas na pesquisa empírica. As construções aqui realizadas contém as referências, as estratégias de gestão e mediações possíveis, a partir da fala dos sujeitos, do diálogo com os referenciais traçadas e das análises dos dados obtidos.

Procurou-se refletir sobre a questão norteadora desta pesquisa - até que ponto as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio de Gestão Escolar? – e seus desdobramentos, de modo que tais reflexões buscassem compreender o panorama da atitude gestora.

Visando à compreensão acercadas práticas de gestão, o capítulo inicialmente, fundamenta-se teoricamente em autores como Lück, Machado, Mintzberg e Polon, fundamentalmente, e, em seguida, o percurso metodológico seguido é descrito. Os dados coletados na Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo são apresentados para finalizar com a análise dos dados à luz do diálogo teórico.

### **2.1 Revisão de literatura**

A fundamentação teórica focou a gestão escolar nos aspectos da Gestão de Pessoas, Liderança escolar, Gestão estratégica e participativa e Dimensão pedagógica da gestão. Para isso, recorreu-se a autores como Luck (1997, 2000, 2002, 2004, 2009a e 2009b), Machado (2014) Machado e Miranda (2014), Mintzberg (2010) e Polon (2011) entre outros que tratavam do assunto.

O estudo da “gestão” torna-se um item importante nesta etapa da dissertação, pois ela vem revelar uma nova visão da gestão escolar, uma vez que ela é ligada à mudança das instituições de ensino e de seus processos, para quais visam à melhoria das condições de funcionamento dos sistemas de ensino.

De acordo com Lück (2009a),

a gestão escolar constitui-se uma dimensão e um enfoque de atuação em educação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torna-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (2009a, p. 24).

Sendo assim, entende-se que a gestão escolar constitui-se em estratégia organizadora e mobilizadora que envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

### 2.1.1 Gestão de Pessoas e Liderança em Gestão Escolar

O tema Gestão de Pessoas é um dos mais complexos em uma instituição, pois envolve a capacidade de viver e conviver em comunidade, gerenciando conflitos e estimulando a aprendizagem e o crescimento coletivo, considerando e valorizando as características pessoais de cada membro da equipe. Porém, ele é importante, tanto para redes de ensino quanto para as escolas, uma vez que se fundamenta em aspectos imprescindíveis para a garantia de uma educação de qualidade, como a motivação, trabalho em equipe, comunicação, relacionamento interpessoal e capacitação profissional.

Acredita-se que para criar uma cultura organizacional que aprende em uma rede de ensino é fundamental que ela esteja voltada para a busca sincronizada dos mesmos ideais, dos mesmos objetivos. Nesse sentido, cabe ao gestor da rede liderar sua equipe, desenvolvendo os conceitos de gestão de pessoas, exercendo influência sobre as pessoas que lidera, refletindo, coletivamente, sobre os objetivos a serem alcançados, sobre o desempenho de cada membro e da rede como um todo.

A partir dessa reflexão será garantida a participação dos envolvidos na tomada



de decisões, proporcionando momentos para capacitações e troca de experiências e informações.

De acordo com Heloisa Lück (2009b), a gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se no coração do trabalho de gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que

se assenta sobre a mobilização dinâmica o elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009b, p.82).

O gestor é o “maestro” da escola, o líder da equipe, que concilia o trabalho pedagógico com o administrativo, o seu papel é essencial para o bom funcionamento da escola, como afirma Lück, (2004):

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola) (LÜCK, 2004, p. 32).

Nesse sentido, o diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, de mobilizar, desenvolver tecnologias pedagógicas que combinem, de maneira articulada, a organização do tempo e das atividades didáticas entre a escola e o ambiente comunitário, em prol da educação de qualidade. Deve, também, facilitar a interação da comunidade escolar, tendo como objetivo a construção coletiva do projeto político pedagógico, da cidadania, da ampla e consciente participação de todos no processo de ensino aprendizagem. Paro afirma que "com a instalação de uma gestão democrática no interior da escola, que a coordenação dos esforços de funcionários, professores, pessoal técnico administrativo, alunos e pais sejam fundamentados numa participação coletiva". (PARO, 2002, p. 44)

O gestor deve ser um facilitador, deve desenvolver a comunicação eficiente entre todos, a fim de motivar o trabalho em equipe, no qual o papel de cada pessoa é bem definido. A boa gestão das pessoas necessita ser a tal ponto eficiente que todos entendam sua importância no grupo e sua relevância no momento de planejamento e execução das ações.

Conforme Lück (2002), "a motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade (...)". (p.84). Assim, no âmbito escolar, a motivação gera a satisfação e esta, a aprendizagem. Entretanto, considerando que a motivação é oriunda de fatores internos e externos, cabe ao gestor escolar motivar sua equipe, ou seja,

(...) orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente (LÜCK, 2009b, p.23).

Entende-se que a gestão de pessoas exige atitudes diferentes da gestão de pessoas, com aspectos específicos no plano das informações. Nesse sentido, gerenciar significa fazer com que os diferentes atores da escola queiram realizar tarefas. (MINTZBERG, 2010)

Sendo assim, Mintzberg afirma que

é preciso conquistar a "anuência" dos subordinados, com "anuência não significa comprometimento" (...). a gestão tem tanto, se não mais, a ver com negociação de interdependência do que com mero exercício de autoridade formal (...) 'torna-se um gerente' não significa meramente assumir um cargo de autoridade, significando também se tornar mais dependentes dos outros" (HILL, 2003, p.262 apud MINTZBERG, 2010, p.74).

Mintzberg (2010) tece considerações sobre o gestor/gerente na área de administração, mas pode ser aplicada também à gestão da escola, pois suas análises permitem que o gestor compreenda não apenas como funciona a gestão, mas o funcionamento do sistema gerencial como um todo. Ele especifica o que é a palavra liderança, mostrando o papel de líder. A liderança pode fazer a diferença, e ela é tão essencial quanto o controle e a estratégia.

A palavra liderança tende a ser utilizada em dois sentidos diferentes. O primeiro tem a ver com o cargo e os liderados: o líder está no comando, ele motiva e inspira, provoca impacto e temor, faz empresas problemáticas darem a volta por cima. (...). No segundo sentido, a liderança é vista de maneira de maneira ampla, em geral além da autoridade formal: um líder é alguém que abre um terreno novo e mostra o caminho para os outros (MINTZBERG, 2010, P.76-77).

Mintzberg (2010) desfaz o mito ou folclore de que os gerentes mantêm controle rígido - de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades. Para Mintzberg, "os gerentes eficazes parecem não ser aqueles com os maiores níveis de liberdade, mas sim aqueles que tiram vantagem de todo e qualquer nível de

liberdade que encontram" (MINTZBERG, 2010, p. 46). Assim, podemos observar que a forma de controlar o trabalho é um dos diferenciais entre gestores considerados bem-sucedidos.

O autor (2010, p. 71) afirma que "a delegação consiste em atribuir a um indivíduo específico a execução de uma atividade específica". Portanto, o gestor identifica a necessidade da execução da tarefa, às vezes é a pessoa que mais conhece do assunto, porém não tem tempo para realizá-la. Entende-se que a delegação de tarefas é precedida pelo plano estratégico no qual a rotina escolar esteja organizada pelas ações compartilhadas.

É preciso que o gestor, através de sua liderança, agregue, convença e articule os atores envolvidos no contexto escolar, fazendo com que a equipe compreenda que o importante é que se unam para buscar melhores resultados para a escola. O foco deve ser um ensino de qualidade para os alunos e uma escola de sucesso reconhecida pelo trabalho participativo, democrático e efetivo.

Entende-se que liderança é um componente essencial da gestão e pode ser exercida em relação a indivíduos ou equipes. No papel de liderança em relação a indivíduos, o gerente energiza as pessoas através de motivação, persuasão, apoio, convencimento, fortalecimento, encorajamento e envolvimento.

Mintzberg (2010) afirma que gerentes não conseguem um controle total de suas atividades, pois grande parte dos problemas com os quais ele lida são inesperados e, em algumas situações, são intratáveis. A estratégia do gestor, portanto, deve ser reflexiva, proporcionando momentos em que os liderados se posicionem.

A gestão deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática. Portanto, a gestão como prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência); da habilidade prática, que decorre da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (insights), direcionadas para um bom desempenho.

Atuar sobre as demandas apresentadas requer do gestor competência profissional e capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e os processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009a)

Entende-se que a gestão escolar envolve muitos elementos (pedagógicos, financeiros e administrativos, etc.), sendo a liderança um deles. Saber conduzir os processos de tomada de decisões na escola, bem como organizar as tarefas, de forma que todos possam participar, contribuindo da melhor forma possível para que a escola consiga cumprir sua função – oferta de um ensino de qualidade – são funções do gestor que estão relacionadas à sua capacidade de liderar uma equipe. A gestão participativa não se faz sem o envolvimento de todos no processo.

Baseada nas considerações de Burgos e Canegal (2011), verifica-se que o gestor escolar é o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação que seja propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais de educação e, conseqüentemente, para o sucesso do processo ensino aprendizagem.

Para se conseguir esse sucesso, além de melhor formação e atitude empreendedora, os diretores precisam descentralizar algumas funções, pois é impossível executar todas elas. O processo de repasse de funções, por sua vez, depende da qualidade do restante do corpo gestor e da criação de mecanismos de monitoramento.

Portanto, delegar e liderar devem ser atitudes cotidianas, uma vez que compete ao gestor escolar indicar caminhos, ser sensível às necessidades da comunidade e estar atento a essas necessidades, identificar, reconhecer e desenvolver talentos, facilitar o trabalho da equipe e, como não poderia deixar de ser, resolver problemas.

Nesse caso e na visão de Burgos e Canegal (2011),

para essa escola existir, o diretor terá que ter as bases da sua autoridade reconstruídas, aliando competência administrativa e condições institucionais compatíveis com o exercício de uma verdadeira liderança política e pedagógica da escola (BURGOS E CANEGAL, 2011, p.23).

No que se refere à gestão escolar e a liderança, Mintzberg (2010) entende que a gestão e a liderança constituem parte essencial do senso de comunitariedade para deixar a organização mais eficaz. Entende-se que a ideia de comunidade é importante para o esforço cooperativo em todas as organizações. Nesse contexto, Lück (2002) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: i) melhorar a qualidade pedagógica; ii) currículos concretos, atuais e dentro da realidade; iii) aumentar o profissionalismo docente; iv) evitar o isolamento dos

diretores e professores; v) motivar o apoio comunitário às escolas; e vi) desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Considerando o papel da escola é fundamental para o gestor escolar exercer liderança sobre seus liderados de modo a fazer com que cada um contribua de forma significativa e consciente para a melhoria da qualidade no processo de ensino aprendizagem. O resultado desejado pela gestão escolar deve estar de acordo com o objetivo dos demais atores.

Ao líder desta equipe, o diretor escolar, cabe o zelo pela implementação dos objetivos educacionais e a consecução de resultados escolares condizentes com os padrões de qualidade instituídos pelos sistemas de ensino, pela legislação vigente e, ainda, pelos organismos que promovem as avaliações educacionais em nível local, estadual, nacional e internacional. Num processo de co-liderança busca-se o fim último da gestão, a aprendizagem significativa dos alunos e o desenvolvimento de competências que a sociedade demanda.

Na próxima seção será descrito a respeito da gestão participativa e estratégica.

### 2.1.2 A Gestão Escolar Estratégica e Participativa

Entende-se por gestão participativa uma força de atuação consciente, pela qual os gestores, funcionários e comunidade escolar conhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escola, de sua cultura e de seus resultados.

Na gestão participativa, de acordo Lück (2009b),

participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social (LÜCK, 2009b, p.71).

Trata-se de uma gestão abrangente e complexa, uma vez que dá poder a pessoas, poder esse que é legítimo no contexto educacional, na medida em que é promovido tendo por orientação a contribuição para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola. (LÜCK, 2009b, p. 80)

Para o exercício da gestão participativa, destacam-se: integrar a escola e a comunidade próxima, com o apoio e a participação dos Colegiados Escolares, Conselhos de Classe, Grêmio Estudantil utilizando para tal a realização de atividades culturais, pedagógicas, sociais, esportivas e científicas; compartilhar responsabilidades e espaços de ação com a comunidade escolar; conhecer os processos sociais da comunidade e interpretá-los construtivamente; orientar o trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências; envolver os participantes dos diversos segmentos da escola na realização de projetos para a melhoria da escola, promover a aprendizagem e formação dos alunos; estimular e orientar os setores da escola buscando a integração das pessoas em torno de um ideário comum; contribuir com o desenvolvimento pessoal dos membros mais apáticos e distantes da instituição.

Coelho e Linhares (2008) trazem uma reflexão importante e que talvez seja o começo:

trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos. A estratégia do envolvimento e participação da comunidade externa no cotidiano escolar conduz a um comprometimento maior desta para com o desenvolvimento da escola, a transformação social e a construção da democracia, enquanto gestão compartilhada (2008, p. 8).

Percebe-se, assim, caber ao gestor a articulação dos momentos e situações que viabilizem a participação dos professores, alunos e pais no contexto escolar. A gestão participativa ocorre com a socialização das informações, com a oitiva dos interessados, nos debates de opiniões divergentes e na escolha da melhor estratégia para enfrentar os problemas.

Para que a gestão participativa aconteça é preciso ela esteja aliada a gestão estratégica. A gestão estratégica é uma importante ferramenta para o planejamento e execução das mudanças necessárias na escola para a implantação da gestão participativa. Como pontua Machado (2014), é imprescindível que os gestores aprendam a ter uma visão sistêmica e desenvolvam a capacidade pensar estrategicamente fazendo uso, também, de um planejamento estratégico. No cotidiano das escolas, podemos verificar que não se planeja de forma estratégica sem uma participação ativa e integrada de todos os atores escolares.

Machado (2014) ainda afirma que:

a gestão estratégica proporciona a compreensão de forma planejada do que mudar, de como mudar, e desse modo, deve ser vista como um importante mecanismo, através do qual os participantes do sistema educacional poderão identificar e implementar as mudanças necessárias à efetivação de um novo paradigma de gestão (MACHADO, 2014, p.5).

Portanto, vale observar que uma gestão estratégica requer, acima de tudo, que a escola construa a sua autonomia, tendo em vista que a construção da autonomia pressupõe uma participação coletiva. Nesse sentido, Lück (2000) afirma que os problemas da educação e da gestão escolar são globais e estão inter-relacionados. Além disso, afirma que a resolução desses problemas demanda uma ação integrada de todos os segmentos neles inseridos.

Entende-se a importância da gestão estratégica e do planejamento como base para a implantação da gestão participativa e para a construção da autonomia-responsabilização no sistema educacional; em particular, na unidade escolar. Vale ressaltar ainda que se vivencia uma transição do modelo de gestão autoritário para o modelo de gestão participativa, fundamentada nos princípios democráticos e que, para sua consolidação, demanda mudança de paradigmas e de cultura das pessoas e das organizações sociais. Nesse processo, também estamos vivenciando o uso de avaliações externas como forma de prestação de contas dos resultados escolares à sociedade e responsabilização dos atores envolvidos no processo educativo.

Assim, compete ao gestor escolar, compreendido como mediador entre o sistema educacional e a escola, construir com sua equipe de trabalho, meios de cumprir as metas e os prazos estabelecidos, sem, no entanto, perder de vista a identidade da escola. Ao efetivar essa prática, através de um planejamento estratégico, estará colaborando para a construção da autonomia escolar e, conseqüentemente, do fortalecimento institucional.

Nesse contexto, o novo modelo de gestão participativa requer um perfil de um gestor pautado na ética, na transparência, na participação, em que as tomadas decisões sejam compartilhadas no coletivo, por meio de uma postura adequada diante da instituição escola e de todos que nela circulam, não cabendo o perfil personalista, visando interesses próprios ou de alguns.

Dessa forma, é necessário ocorrer uma mudança de comportamento e de cultura em relação aos gestores, tanto das redes quanto das escolas, de maneira a consolidar um processo de formação permanente desses profissionais,

desenvolvendo competências para um melhor desempenho das suas funções. (MACHADO e MIRANDA, 2014).

Ainda, Segundo Machado (2014), a gestão estratégica é um dos pontos para a implementação de uma gestão participativa, de modo a aumentar o nível de descentralização e autonomia das instituições educacionais.

Portanto, esse novo modelo de gestão escolar significa valorizar e incentivar à construção do PPP com a participação de todos os segmentos, enquanto documento norteador da escola, promovendo o acompanhamento das ações pedagógicas de forma a garantir a eficácia daquilo que se propõe a realizar, como também promover a formação para gestores como uma premissa importante para a melhoria da Educação Pública.

Machado e Miranda (2014) afirmam que

essas percepções apontam a necessidade de mudança de cultura e de comportamento por parte dos diversos segmentos da comunidade escolar, assim como dos profissionais que atuam na administração central das redes. Desse modo, podemos dizer que a consolidação de um novo modelo de gestão, pautado na premissa das escolas como organizações vivas e dinâmicas, demandará da gestão educacional a implementação da gestão estratégica e participativa como alternativa para a construção da autonomia escolar, assim como de uma nova visão da responsabilização da instituição escola” (MACHADO & MIRANDA, 2014, p. 20).

Assim, Lück (2009a) afirma ainda que o líder precisa estar disposto sempre a aprender e considerar que a liderança é um processo a ser construído continuamente. À medida que as pessoas compartilham desses valores tornam-se mais responsáveis e comprometidas com o sistema educacional, além de se sentirem mais valorizadas dentro de seus ambientes de trabalho.

Diante disso, fica evidenciado que, de acordo com Lück (2009a), para o exercício dessas competências, o gestor poderá contribuir para a participação conjunta e organizada resultando na qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Porém, a autora ressalta a importância de lembrar que cabe ao diretor o cuidado e a liderança para a manutenção e melhoria das condições de participação na escola.

Dentre as ações necessárias para o desenvolvimento da Gestão estratégica e participativa, encontramos também a Gestão de infraestrutura: Recursos e Serviços. Essa se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, “passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se



assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica”. (LÜCK, 2009b, p. 104)

Sendo assim, essa gestão aborda as práticas eficientes e eficazes e dos processos de gestão escolar dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros na escola. Mostra que são indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros. (CONSED, 2013a)

Martins (2001) afirma que

a equipe gestora da escola pública tem como uma de suas funções o gerenciamento do patrimônio escolar, tarefa que requer a tomada de decisões e a adoção de providências bem fundamentadas e adequadas ao desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. A gestão dos recursos materiais da escola requer conhecimentos, competências e habilidades que garantam a sua eficiência, cuidando para que os meios estejam realmente a serviço das necessidades pedagógicas do trabalho escolar.

Eleger prioridades, promover a participação da comunidade escolar, fazer parcerias, negociar recursos humanos e financeiros, em circunstâncias nem sempre favoráveis, são situações com que o gestor convive no seu dia-a-dia (MARTINS, 2001, p. 07).

A gestão de infraestrutura das escolas é um dos aspectos da educação brasileira que vem chamando a atenção há algumas décadas. De acordo com Neto et al (2013, p.78), “em meados de 1980, Castro e Fletcher (1986) discutiam as condições materiais das escolas brasileiras na época”. Eles colocam explicitamente a questão da eficiência<sup>11</sup> e da eficácia<sup>12</sup> dos gastos públicos com educação e falam da relevância da infraestrutura das escolas para o aprendizado dos alunos.

De acordo com Lück (2009b),

a gestão do patrimônio material escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida que não apenas se observe o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens

---

11 Eficiência – Refere-se à realização de uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos.

12 Eficácia – Corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações (Eficiência e eficácia são conceitos complementares que resultam na Efetividade.) (LUCK, 2009b, p.48).

públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção (LÜCK, 2009b, p.109).

Nesse diapasão, Martins (2001) afirma que

cuidar do patrimônio, planejar o uso dos espaços e dos recursos, providenciar reparos ou reposição de bens materiais, solicitar novos equipamentos e mobiliários, adquirir bens, contratar serviços e gerir a utilização do material de consumo são atividades que ocupam boa parte do tempo do profissional dedicado à gestão escolar, o que requer conhecimentos sobre os procedimentos legais e técnicos (MARTINS, 2001, p. 07).

Para que o processo de ensino-aprendizagem aconteça de forma adequada, é necessário a interação de diversos fatores. Requer desde um corpo docente qualificado até condições de infraestrutura escolar favorável, o que inclui materiais didáticos, equipamentos, e estruturas físicas apropriadas. Sem o suporte suficiente para o desenvolvimento do seu trabalho, a atuação do professor fica prejudicada, ou seja, o suporte institucional é fundamental para que o professor possa desenvolver um bom trabalho educacional.

Lück (2009b) afirma que:

além de uma secretaria eficaz, que ultrapassa o trabalho com documentação escolar, funcionários responsáveis pela limpeza, manutenção do prédio e serviços gerais, pela cantina e merenda escolar, pelo apoio ao trabalho pedagógico, etc. Manter essa equipe focada na construção de ambiente escolar como ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno, é condição fundamental (LÜCK, 2009b, p.111).

Ao assumir o cargo, o gestor escolar passa a ter a responsabilidade de gerir os recursos financeiros da escola de montante variável de acordo com o tamanho da escola, mas essa função é exercida com o apoio de uma estrutura colegiada (Caixa Escolar e Conselhos ou colegiados escolares), que constituem em personalidade jurídica sem fins lucrativos. Eles são formados por pais, alunos e funcionários de cada segmento da escola.

Nessa gestão, a escola deve contar com a imprescindível colaboração da comunidade escolar, não apenas para superar as eventuais limitações da escola, mas para estreitar os laços entre a comunidade escolar e a escola.

A Gestão participativa é uma forma de administrar a escola de maneira que possibilite a participação, transparência e a democracia. As decisões tomadas no

coletivo fazem com que os envolvidos se sintam corresponsáveis. Esse engajamento produz uma mudança de postura, que se reflete no cotidiano escolar.

De acordo com Lück (1997), o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável dos gestores escolares, servidores e comunidade escolar nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Assim sendo, infere-se que uma gestão democrática e participativa compreende divisão de responsabilidades nas tomadas de decisões entre os setores das instituições educacionais e participação efetiva da comunidade escolar.

A evolução da gestão educacional manifesta-se num contexto de uma sociedade regida pela economia fundamentada no conhecimento, na comunicação, na tecnologia, na informática, além de relações sociais dinâmicas e oportunidades culturais intensas que impõem novas exigências e desafios às instituições escolares.

Segundo Lück (2009b), a gestão escolar constitui-se em estratégia organizadora e mobilizadora que envolve diversas áreas e dimensões que devem ser desenvolvidas com simultaneidade e interdependência. E que em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

### 2.1.3 Dimensão Pedagógica da Gestão

Nessa seção será enfatizada a articulação da gestão pedagógica com a gestão de resultados educacionais que corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos.

De acordo com Polon (2011) a gestão pedagógica é identificada como a

[...] correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento ao planejamento escolar, que se traduz por: “Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas”; “Orientar a produção do planejamento escolar com os seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliar”; “Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas”; “Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados”; e, com menor carga fatorial que os demais itens, mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores” (POLON, 2011, p.13-14).

Já para Lück (2009b), ao caracterizar a gestão pedagógica dentro do contexto escolar, analisa que

a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (2009b, p. 95).

A dimensão pedagógica está diretamente envolvida com o foco da escola, promover a aprendizagem e formação dos alunos. Ela engloba o Planejamento e Ações pedagógicas e os Indicadores de Resultados Educacionais.

O planejamento é fundamental para organização da gestão e é um dos elementos para enfrentamento dos desafios. A partir disso, vê-se que a dinâmica da gestão escolar e do próprio processo de ensino aprendizagem é fortemente caracterizado por diferentes fatores e variáveis que devem ser consideradas a fim de garantir a qualidade dos processos educacionais, a necessidade diversificar as metodologias de trabalho, a gestão participativa e do currículo escolar, o desenvolvimento de ações intersetoriais e a efetiva inclusão escolar.

Nesse contexto, podemos dizer que o planejamento eficaz potencializa uma liderança legítima. Sendo assim, à medida que o diretor escolar planeja suas ações, atribui sentido ao seu trabalho e destina-lhe finalidades previamente pensada. Nesse processo de planejamento explicita seus valores e organiza seus saberes para realizar suas intenções. Esse movimento inspira uma consciência, aponta para novas demandas, gerando uma nova consciência, aponta para novas demandas, gerando novos questionamentos, propiciando novas construções e novas posturas.

De acordo com Lück, “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, poucos valores terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos” (2009b, p. 55). Assim, pode-se inferir nos indicadores de resultados educacionais demanda da equipe gestora da escola competências como as de:

- Prestar contas à comunidade escolar e aos pais sobre os resultados de aprendizagem e recursos recebidos para fins específicos;

- Orientar a coleta de dados sobre os processos educacionais com base em indicadores que proporcionarão o monitoramento e avaliação do seu desempenho;
- Identificar variações de rendimento e condições de aprendizagem entre subgrupos e condições para superá-las;
- Informar e discutir com a comunidade sobre os indicadores produzidos por avaliações externas, identificando áreas para a melhoria da qualidade educacional;
- Estabelecer metas para a melhoria dos indicadores de rendimento da escola, a partir de análise comparativa das avaliações externas;
- Promover a intervenção pedagógica junto a alunos e áreas de aprendizagem identificadas através de aplicação de mecanismos de acompanhamento individual e coletivo;
- Orientar a definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e verificar seu atendimento;
- Comparar os indicadores de desempenho da escola nos últimos anos identificando áreas de sucesso e as que demandam melhoria.

## **2.2 Aspectos Metodológicos de Pesquisa de Campo**

Os aspectos metodológicos que nortearam o trabalho sustentam-se na premissa de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009b). Assim, essa seção fala sobre a pesquisa de campo, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a análise desses para explicar os resultados, da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, mais especificamente, os fatores que conduziram a escola ao Prêmio Gestão Escolar no ano de 2013, em nível regional.

### 2.2.1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa se baseia em princípios qualitativos. Ludke e André (1986), citando Bogdan e Biklen (1982)<sup>13</sup> afirmam que as características básicas de uma pesquisa desse tipo são:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...)
  2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
  3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...)
  4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
  5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.
- Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima (p. 11-13).

A escolha por uma metodologia qualitativa se deu porque ela “proporciona um conhecimento mais profundo e subjetivo” (DIAS, 2000, p.1) do objeto investigado. Dentre as técnicas dessa metodologia, foram utilizadas entrevista com roteiro semiestruturado com a gestora e professores da escola e análise documental que são detalhados a seguir.

### 2.2.2 Instrumentos de Levantamento e análise de Informações

Dentro da pesquisa qualitativa, temos as entrevistas que são imprescindíveis quando se deseja mapear práticas, e se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador coletar indícios do modo como cada um daqueles sujeitos percebe sua realidade. (DUARTE, 2015)

Diante disso, como primeiro passo foi solicitar à equipe gestora da escola pesquisada a autorização para realização da pesquisa por meio da carta de apresentação desenvolvida pela Secretaria do PPGP (Anexo 1). Depois de obtido o consentimento foram realizadas entrevistas com a equipe gestora (1 Diretor, 2 Vices Diretores e 2 Especialistas em Educação Básica) e seis professores efetivos com

---

<sup>13</sup>BOGDAN, R. e BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora, 1982.

mais de cinco anos na escola e que acompanharam a atual equipe gestora, desde o momento de sua eleição. Nessas buscou-se aprofundar a investigação ao expor aspectos do dia-a-dia da gestão escolar e processuais da escola investigada.

A opção pela entrevista justifica-se por coletarem-se dados usados em diversos tipos de pesquisas, desempenhando importante papel nos estudos científicos. De acordo com Ludke e André (1986), a grande vantagem dessa técnica em relação às outras "é que ela permite a captação imediata e corrente das informações desejadas, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos". (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.34)

Já a análise documental, de acordo com Ludke e André (1986), constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

Diante disso, foram analisados os documentos tais como PPP, Regimento Escolar, Listas de presença, Listas de eleição de colegiado Escolar, Livros de Secretaria, pasta de servidor, fotos, reportagens relativas a prêmios ganhos pela escola, registros de reuniões, atas, gráficos, relatórios, atas de reuniões e propostas de projetos pedagógicos, convênios e contratos e etc., além dos exigidos para o Prêmio de Gestão Escolar, que compunham o dossiê produzido como: fotografias, tabelas, gráficos, relatórios. Algumas práticas que não estavam bem documentadas, buscou-se esclarecê-las através de entrevistas com os gestores e professores da instituição de ensino. O objetivo foi um levantamento de dados que levassem a compreender as práticas de gestão da escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo e confrontá-las com as práticas apresentadas ao Prêmio Gestão Escolar.

A pesquisa de campo ocorreu durante os meses de agosto de 2014 a agosto de 2015, tendo sido realizadas vinte visitas as EE. Joaquim Maurício de Azevedo, quando foram examinados e coletados documentos, realizadas as entrevistas e observações a respeito da estrutura física e as condições ambientais da escola. Sendo a pesquisadora servidora da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com exercício na Superintendência Regional de Ensino, em Janaúba – MG, órgão fiscalizador da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, pode obter com mais facilidade o acesso aos documentos solicitados, dos quais foram obtidas as cópias que pudessem interessar ao trabalho de pesquisa.

Através dos registros escolares, dos documentos obtidos junto a Superintendência Regional de Ensino de Janaúba e das entrevistas com servidores da escola pode ser realizada uma análise criteriosa das práticas de gestão a luz da pergunta norteadora desta pesquisa: até que ponto as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio Gestão Escolar?

### **2.3 Compreensão das Práticas da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo segundo as Dimensões do Prêmio de Gestão Escolar**

A presente pesquisa é um estudo de caso, no qual contextualiza os leitores através da análise dos documentos da escola e do relato dos sujeitos envolvidos. Dessa forma, procurou-se alinhar as informações obtidas a partir da análise dos documentos e dos enunciados de alguns dos sujeitos da pesquisa com cada categoria de análise nas seguintes seções: 2.3.1 Gestão Pedagógica: análise de resultados educacionais; 2.3.2 Gestão pedagógica: planejamento de ações pedagógicas; 2.3.3 Gestão participativa, 2.3.4. Gestão de Pessoas e Liderança e 2.3.5 Gestão de Infraestrutura: Serviços e Recursos, na tentativa de compreender os caminhos trilhados pela Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo na construção das dimensões apresentadas pelo Prêmio de Gestão Escolar.

Nesta última seção foram analisados os documentos e registros (PPP, Regimento Escolar, Listas de presença, Listas de eleição de colegiado Escolar, Livros de Secretaria, pasta de servidor, fotos, reportagens relativas a prêmios ganhos pela escola, registros de reuniões, atas, gráficos, relatórios, atas de reuniões e propostas de projetos pedagógicos, convênios e contratos e etc.) que se encontravam na Secretaria e foram disponibilizados pela escola, aliados às entrevistas com a equipe gestora e os professores. A transcrição das entrevistas manteve-se fidedigna ao respondido pelos entrevistados, substituindo apenas os seus nomes pela denominação do cargo que ocupa.

#### **2.3.1 Gestão Pedagógica: Análise de Resultados Educacionais**

Pensando nos resultados educacionais, a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo realiza o monitoramento e acompanhamento da aprendizagem e do



desempenho, através das atas de Conselho de Classe disponíveis na secretaria. Verificou-se um monitoramento de resultados de desempenho dos alunos nas avaliações internas, pode-se perceber isso através do registro de uma discussão a respeito dos resultados das turmas, isso ainda pode ser percebido no Plano de Intervenção Pedagógica (PIP), que é um conjunto de estratégias e ações a serem desenvolvidas para sanar deficiências de aprendizagem. Confirmando isso, a entrevista realizada com um professor afirma que “os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no desenvolvimento do plano de intervenção”. (Professor 3)

Ao realizar o acompanhamento e as intervenções pedagógicas que visem a minimização das dificuldades de aprendizagem dos alunos, a escola pesquisada demonstra certa preocupação com o aspecto pedagógico da escola, e isso é um indício que pode ter levado a escola a ser vencedora na fase regional do Prêmio de Gestão Escolar.

Entende-se que o monitoramento e o acompanhamento escolar são um recurso pedagógico bastante efetivo para atender a diversos objetivos. No entanto ele deve ser feito no momento certo, o que significa orientação, planejamento e metas a serem alcançadas durante o acompanhamento.

Diante disso, a equipe gestora desenvolve em relação a aprendizagem dos alunos de acordo com os entrevistados da seguinte maneira:

Nós temos a coordenadora de área, ela coleta os resultados a partir do que o professor faz, por exemplo se for resultado de prova ou trabalho, o professor vai desenvolver através da orientação dessa coordenadora, o que eles têm que melhorar no desempenho do aluno, a leitura por exemplo às vezes eu vejo no 6º ano, mesmo eu não trabalho lá, de repente eles tem uma defasagem determinada na leitura, não aquela leitura oralizada, mas a questão de compreender um texto mais amplo (Professor 1).

Acho que é a partir dos resultados dos alunos que a gente redireciona nossos caminhos, e a partir desse momento que a gente vê o resultado do aluno que a gente chega no professor. O pedagógico aqui é muito unido, meu Deus..., aqui os professores são atendidos por área, aí eles entram em ação já orientando o professor com o retorno do conteúdo, com a revisão do conteúdo, orienta fazer revisão antes da prova, revisão pós prova, para que a gente possa tentar sanar as dúvidas de nossos alunos (Diretor).

As decisões compartilhadas, quando praticadas de forma transparente e objetiva tende a gerar benefícios como “criação de uma rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo” (LÜCK, 2009b, p.81), que

em sua maioria são visíveis nos alunos, quando nos referimos à diminuição da evasão escolar e repetência.

Além do monitoramento constante, é realizado pelas especialistas anotações específicas de cada turma para auxiliar o professor. Esses são registros mais completos com a indicação da aprendizagem, atitudes e disciplina de cada aluno, além dos registros das reuniões realizadas com seus pais.

De acordo com o diretor,

o Conselho de Classe deve ser feito antes da recuperação periódica “pra” discutir a estratégia, não adianta discutir “o aluno está em quantas matérias” se não tem uma proposta para a melhoria desse aluno, para que o aluno possa reconhecer que a escola está fazendo sua parte. A gente está sempre a busca de soluções para que ele possa enxergar também que a escola está fazendo a parte dela e que também juntamente com a família dele tem que fazer a parte dele. Agora com o Tim (celular) minha filha, a gente comunica com a família o tempo todo, das ausências, das recuperações e a gente faz esse feedback diariamente com a família (Diretor).

Verifica-se no relato do diretor que o acompanhamento pedagógico requer informações precisas acerca de sua realidade, o que se obtém através do monitoramento do processo ensino-aprendizagem. Sendo assim, a escola aparentemente dispõe de momentos periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo da prática pedagógica, tanto nos conteúdos cotidianos como em projetos.

Diante disso, os entrevistados, quando indagados a respeito de como é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola, afirmam que

a gente reúne, primeiro as especialistas, a gente conversa como vai ser aquela reunião, como vai ser aquele planejamento para ter uma fala única, falara a mesma língua, digamos assim, aí depois a gente reúne com os professores e o diretor da escola participa dessas reuniões, juntamente com o serviço pedagógico e com os professores na medida do possível, quando a gente senta pra planejar com os professores, as vezes não tem todos os materiais, né, por exemplo, nessa quinta-feira vou sentar com eles para planejar os jogos internos, depois o dia dos estudantes, então o diretor e as vice diretoras sempre estão juntos com a gente nesses planejamentos. E o planejamento curricular do conteúdo em si a gente faz de acordo com o CBC e a gente senta bimestralmente com os professores pra depois está elaborando o planejamento e fazer o acompanhamento do planejamento elaborado anteriormente (Especialista 1).

No módulo II, então esse módulo II, ele é feito semanal, “né”, tem o módulo com o pedagogo, a gente reúne por área, uma vez ao mês, mas toda semana a gente se reúne aqui na escola pra ver como que tá o andamento do planejamento, sua turma tá acompanhando?, mas com o Pedagógico é

feito bimestralmente e por área, “né”, e a gente sempre reúne com o colega da mesma área, “né”, nesse módulo II, dois semanal, 4 horas que a gente faz, proporcional pra quem tem menos de um cargo e dessa forma que é feito e acompanhando, perguntando o que você trabalhou, o que deu certo, vai sempre fazendo o feedback com o colega (Vice diretor 2).

A maioria dos professores, utiliza-se do módulo II. O nosso módulo II ele feito por área, os professores de matemática sentam-se juntos “pra” discutir os problemas da matemática, “pra” trocar material e em oficinas para mostrar algumas propostas que deu certo comigo na turma do 1º ano 1, com o que deu certo no 1º ano 9, porque os professores são distintos, pra discussão, pra troca de informações e elevar a aprendizagem de nossos alunos (Diretor).

O planejamento é dividido por área e disciplina onde os professores elaboram de acordo com o CBC (Professor 6).

Essa questão do pedagógico ela é feita por área, pode incluir também... tudo aqui é planejamento, por exemplo aqui vai acontecer os jogos, a supervisora já sentou com os professores de educação física, os alunos estão se movimentando por uma camisa, qual time que vai ser, então eu acredito que tenha que ter planejamento antecipado para isso. Agora por exemplo eu planejar uma aula eu tenho livros, fontes, livros de pesquisa, sabe? (Professor 3).

Diante dos depoimentos, verifica-se que as práticas de planejamento das atividades pedagógicas na Escola estadual Joaquim Mauricio de Azevedo são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, visando o atendimento da proposta curricular da escola. Confirmando esse pensamento, Lück (2009b) afirma que

o planejamento envolve a previsão, provisão, organização, ordenação, articulação, sistematização de esforço e de recursos voltados para promover a realização de objetivos. Pelo planejamento delinea-se o sentido, os rumos, a abrangência, as perspectivas e as especificidades das ações necessárias para o alcance dos resultados pretendidos (LÜCK, 2009b, p.34).

É preciso entender que não é o planejamento em si que garante esses resultados, e sim quem o põe em prática, quanto mais as pessoas estiverem envolvidas nesse sentido, mais serão responsáveis pela sua implementação, e, em consequência, mais efetivos serão os seus resultados (LÜCK, 2009b).

Pensando nos resultados e analisando os gráficos e documentos disponibilizados pela Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, as avaliações oficiais (SIMAVE e SAEB) fornecem resultados comparativos, os quais são utilizados na elaboração do PIP e no Plano de Ação ou Plano de Melhoria da Gestão Escolar.

Esse plano de ação é registrado através da Proposta Pedagógica. São registros em formato de projeto em que constam metas, recursos, especificação,

responsabilidade e avaliação, mas não existem registros que indiquem se houve ou não sucesso nos planos de ação anteriores.

De acordo com Grosbaum (2001),

(...) a avaliação é uma importante ferramenta a serviço da gestão e do planejamento escolar, na medida em que seus resultados permitem aprimorar o desempenho de seus alunos, a gestão da sala de aula e a organização interna da escola (GROSBAUM, 2001, p.89).

Conforme o diretor e os especialistas, os professores sabem quantos e quais estudantes estão com dificuldades em cada componente curricular/disciplina, através do Conselho de Classe, em que são especificados os alunos que perderam média em cada bimestre.

Isso pode ser confirmado pelos relatos:

Olha, tudo isso é tabelado e vai para a planilha, no Conselho de Classe discutimos o que cada aluno já sabe. Então, ele é um aluno que ficou com nota abaixo da média, ele não é faltoso, então onde está a deficiência dele? Então tem a própria questão que ele não conseguiu resolver, foi uma questão de elaboração mal feita? Foi uma questão que ele já teve o ensino Fundamental com deficiências? Sabe, a gente teve o ensino fundamental I, então era uma coisa continuada, então dava para controlar, agora não... a demanda que a gente tem é muito grande de alunos de fora, então percebe-se pelos gráficos que as vezes essa defasagem ela consegue fazer as notas caírem nas avaliações externas (Professor 6).

Isso é um dos maiores anseios aqui, porque as avaliações externas são feitas, mas os resultados só seguem no ano subsequente certo? Muita das vezes a nossa clientela os alunos dos 3º ano por exemplo, né, já não estão mais, você imagina só, a gente recebe alunos que fizeram o PROEB, 5º ano em outra escola, cheguem aqui para o 6º são alunos novos, né, que a gente não sabe do rendimento dele, que a gente não tem. O 9º ano continua, só que a gente recebe alunos do município para o 1º ano, então a gente fica meio ansioso porque chega alunos novos e tentando trabalhar com a clientela que era nossa tá, a gente tenta agrupar os alunos novos na mesma sala, "pra" ver se consegue desenvolver um trabalho bem consciente. De acordo com esses resultados, mas os alunos que vem de outras escolas... isso gera uma ansiedade, até diagnosticar, a gente já está quase no final do aluno (Vice Diretor 1).

Diante dos relatos, verifica-se que há uma preocupação com os alunos que vem de outras escolas, pois a escola não conhece, ainda, suas deficiências de aprendizagem, sendo necessário fazer um trabalho de diagnóstico que demanda certo tempo e que pode prejudicar a escola nos resultados das avaliações externas.

Validam as análises documentais e as falas dos entrevistados as características da Gestão de Resultados, apresentada por Lück (2009b) e pelo Perfil

de Liderança Relacional de Polon (2011). São elas, respectivamente: promover a intervenção pedagógica junto a alunos e áreas de aprendizagem identificadas, através de aplicação de mecanismos de acompanhamento individual e coletivo; e realizar tarefas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas.

O monitoramento da aprendizagem constitui ponto relevante das atividades cotidiana escolar, de certa forma o primeiro passo para se ter uma mudança na prática pedagógica, os resultados das avaliações internas contribuem significativamente para que professores, alunos, pais e gestor escolar criem novas estratégias de aprendizagem e provoquem a mudança necessária da gestão pedagógica de forma a alcançar de fato a aprendizagem e o sucesso escolar.

### 2.3.2 Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógicas

Ao analisar os registros e arquivos relativos à Dimensão Pedagógica da escola, percebe-se que a escola aos poucos caminha para a contextualização da sua proposta curricular através da elaboração do seu Plano de Intervenção Pedagógica (PIP). Ao se falar de contextualização, Brooke (2012) afirma que a contextualização curricular, "depende de mudanças as vezes até radicais no comportamento dos professores, e para isso entram em cena múltiplos fatores subjetivos, incluindo a cultura da profissão e da escola". (BROOKE, 2012, p. 13)

As práticas de contextualização permitem aproximar o currículo dos interesses cotidianos dos alunos. É preciso que os professores entendam que a contextualização do currículo deve ser um fio condutor, um mediador dos saberes locais com os saberes globais. Diante disso, a contextualização apresenta-se como uma boa maneira de dinamizar o ensino, e envolver os alunos com o conhecimento científico, inserindo no seu meio vivido.

Sendo assim, no ano de 2014, vinte e cinco alunos da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo participaram de um curso de robótica no Centro de Desenvolvimento Colaborativo – CDC Minas UP com a plataforma RoboLivre.org. Eles foram contemplados com a participação gratuita no curso graças ao ótimo desempenho que tiveram durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT) 2013. A escola foi homenageada com o “Prêmio Escola Top Pop Ciência”, onde realizou 185 atividades durante a semana ficando em primeiro lugar da

categoria escola em todo o estado de Minas Gerais. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO, 2015)

Diante disso, os entrevistados ao serem indagados a respeito “de que maneira as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora”, responderam que:

Primeiro a gente olha o plano curricular estabelecido pela SEE, igual por exemplo a Língua Estrangeira que tem de ser ofertada, a gente também olha o colega aqui dentro da escola, primeiro vê com o aluno o que ele gostaria, qual tipo de língua estrangeira, gostaria de tá estudando. A gente faz essa pesquisa prévia, depois a gente junta com o corpo docente da escola e depois é levado ao Colegiado que dá o aval no plano curricular (Vice diretor 1).

Olha, essa parte aqui é dentro do módulo II, onde a equipe pedagógica, ela atua nisso aqui. Nós temos sempre projetos, hoje nós não temos muitos, mais projetos que levam verdadeiramente a aprendizagem do aluno. Os nossos projetos hoje eles não são projetos, vamos dizer assim, “pra” perder tempo não, a gente está sempre voltados, por exemplo a questão étnicos racial que está sendo muito discutido e é necessário ser abordado esse assunto na escola, então nos horários dos professores trabalham esse assunto e também a gente elabora projetos que trabalham voltado para essas questões que visem o crescimento e para que o aluno tenha uma visão global de todos os assuntos para o enriquecimento do currículo (Diretor).

Entende-se que uma gestão escolar eficaz deve se centrar nos aspectos pedagógicos, já que eles são os promotores diretos dos resultados educacionais. Lück (2009b, p. 48) considera que “a eficácia (...) corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações”. Nesse sentido, é importante o total apoio aos professores nas ações de planejamento, avaliação e desenvolvimento da prática pedagógica em sala de aula.

O gestor como líder articula diversos segmentos no âmbito escolar, entre eles as propostas curriculares que consolidem a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que o currículo consiste num conjunto de aprendizagens que cabe à escola garantir e organizar de acordo com as necessidades sociais atuais e, sobretudo, futuras.

A gestão do currículo é imprescindível para definir as expectativas da aprendizagem, além de definir as técnicas e métodos pedagógicos adequados ao ensino objetivando o que se espera atingir ao final do ano letivo, e diante do entendimento sobre currículo ser uma construção, seleção e legitimação de

conhecimento e práticas produzidas, um currículo bem definido garante o sucesso escolar.

Percebe-se, assim, que a prática pedagógica que envolve o trabalho da escola, orienta-se para assegurar o processo de aprendizagem de forma a atualizar a proposta curricular e avaliar periodicamente o projeto político pedagógico, garantindo, ainda, a satisfação da comunidade escolar.

### 2.3.3 Gestão Participativa

Trabalhar coletivamente, apesar de ser mais vantajoso para a escola não é uma tarefa fácil. Mas é pela ação coletiva que a escola se fortalece, revelando sua capacidade de se organizar e produzir um trabalho pedagógico de melhor qualidade. Diante disso, Marçal (2001) afirma que

A escola precisa preocupar-se em atender às necessidades específicas da comunidade na qual está inserida, planejando seu trabalho a médio e a longo prazos, com a finalidade de construir uma identidade própria. Essa identidade tem um nome: projeto pedagógico. O projeto pedagógico torna-se fundamental para a escola por ser o elemento norteador da organização do seu trabalho, visando ao sucesso na aprendizagem dos alunos – finalidade maior da escola como instituição social (MARÇAL, 2001, p.07).

Pelos registros, arquivo com todos os PPPs da Escola pesquisada desde sua criação, na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, sugere que o projeto pedagógico da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo foi construído ao longo dos anos pelos servidores, pais e alunos, de acordo com as experiências e necessidades da Escola, o que lhe confere uma identidade própria e uma coerência pedagógica, além de legitimidade.

Nas visitas à escola, pode-se perceber que o Projeto Político Pedagógico está exposto em lugar de fácil acesso (secretaria e sala dos professores) de forma a permitir, a quem tiver interesse, conhecer seu projeto pedagógico.

Os entrevistados quando perguntados “quando e como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da escola” afirmaram que:

Foi reformulado ano passado e foi a partir de um diagnóstico, nós fizemos um diagnóstico por setor, foi com os professores, ASBs, ATBs, pais e alunos...e esse ano estamos fazendo novamente esse diagnóstico. Nós estamos preocupados com toda a gestão escolar, vendo no que nós temos

que melhorar, quais aspectos, sempre baseado no diagnóstico e a partir dele foi elaborado o PPP (Diretor).

O Projeto Político Pedagógico, o último, nós reelaboramos no final de 2014, aí, ele está passando por adaptações e esse, inclusive no dia da virada da educação, nós aproveitamos esse dia e fizemos um apanhado com os professores dessa parte do diagnóstico do Projeto Político Pedagógico, porque ele está sendo reformulado, né, e o Regimento também...inclusive eu "tô" agora que você chegou estou lendo o material do Normal Médio, porque nós vamos oferecer o Normal Médio e teremos que incluir essa parte do Normal Médio no Regimento e no PPP (Especialista 2).

Na reformulação do PPP, a equipe pedagógica dividiu os funcionários da escola em grupos e cada funcionário participou dando sugestões e opinando a respeito do Projeto Político Pedagógico (Professor 1).

É necessário que a escola leve em conta o nível socioeconômico de seus alunos, pois esse é um fator importante e que não deve ser ignorado no momento de construção de seu Projeto Político Pedagógico. É preciso que se pense no aluno e que este não é um ser exclusivo da escola. Sabe-se que alguns estudantes levam para a escola seus problemas sociais, inerentes à comunidade em que vivem e a condição social e financeira que possuem. Ainda, é preciso lembrar que em toda escola há casos dos pais que não buscam conhecer a vida escolar de seus filhos.

Verifica-se, pelos registros nas atas de reunião da escola que a avaliação dos projetos e eventos é feita envolvendo funcionários, colegiado escolar, alunos e familiares, através de reuniões, conversas informais e diagnósticos escritos que evidenciam o que pode ser mantido e o que deve ser melhorado indicando a necessidade de novos projetos e investimentos. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Observa-se que, nos projetos desenvolvidos na escola, é dada certa liberdade aos docentes para trabalharem temas fora dos livros didáticos e que sejam próximos da realidade dos alunos. Essa maneira dos gestores trabalharem facilita a identificação de problemas que afastam os alunos do meio escolar, e permite que várias temáticas sejam abordadas desde cedo, de maneira orientada e motivadora.

Isso pode ser confirmado nas entrevistas realizadas, quando os sujeitos foram questionados de que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico, responderam:

Projetos? A Gente elabora em forma de consulta, né, a gente não costuma trazer projetos prontos para os professores não, a muito tempo a gente não faz isso mais porque nós vimos que não estava surtindo efeito, então você



construir o projeto juntamente com os professores ele flui melhor, aí o projeto surge da necessidade ou do professor ou do aluno dependendo da demanda. Sendo assim há um maior engajamento por parte dos professores, a gente faz o seguinte: senta com os professores e vê se vamos fazer e o quê. (Especialista 2)

A equipe gestora reúne com os professores através dos módulos II, então tem os grupos de cada coordenadora de área fixa de professores, onde os professores participam, tratam sobre planejamentos, provas, quais projetos que vamos fazer. Aí os professores trazem as ideias elaboradas para depois executar. (Professor 4).

Todos os segmentos colocam suas sugestões, né, garantindo a visão do todo, para que não haja divisão entre os que planejam e os que executam. (Professor 2).

Foi observado de tal forma, a gente observou as novas dificuldades, onde a gente estava com dificuldade no processo de aprendizagem e a partir dos diagnósticos realizados com professores e demais servidores da escola, a gente levantou nossos problemas e onde nós teríamos que atacar com seriedade pra gente resolver os problemas de aprendizagem e de evasão escolar, dentre outros. (Diretor).

Elas (especialistas) fizeram a seguinte dinâmica: elas distribuíram fichas de cores diferenciadas e por segmento, elas pediram para discutir quais aspectos que estavam deixando a desejar se tinha falha, onde precisa melhorar e onde implantar algo novo, foi dessa forma através da reunião em grupos. (Vice diretor 2).

Os relatos dos entrevistados e a análise realizada no PPP da escola confirmam que a equipe admite a importância do Projeto Político Pedagógico como sustentador do processo democrático e participativo na escola. Utilizam deste instrumento de gestão para direcionar suas reflexões e ações para os objetivos propostos. Assim, apresentam ações para os objetivos idealizados, buscando atender as demandas da comunidade na qual a escola está inserida.

Verifica-se, ainda, que na escola há uma participação opinativa, na busca de sugestões, novas ideias e novos projetos que viabilizem a aprendizagem dos alunos e a relação com a comunidade. A cada dois anos o Plano de Ação (Plano macro) da escola é reformulado juntamente com os servidores da escola, e esse ano está acontecendo essa reformulação. Ainda, verifica-se que o calendário escolar anual e o plano curricular são seguidos os disponibilizados pela Secretaria de Educação do Estado e incrementados à medida que for verificado a necessidade através de projetos. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Isso pode ser confirmado por meio do relato dos entrevistados:

A gente reúne a equipe e vê o que e onde é que realmente está precisando de melhorar na escola, “né”, é o que a clientela “tá” precisando para atender

essa necessidade, então reuni com professores e faz diagnostico prévio, “pra” então selecionar os projetos (Vice diretor 1).

O atual projeto... ele foi na verdade reformulado ano passado e mês passado, no chamado dia D ou virada da educação, ele foi feito da seguinte forma: teve um encontro com todos os professores, foi pela manhã; então formaram-se grupos com professores de diferentes turnos e funcionários de outros setores que não atingiam diretamente a sala de aula para difundir os pontos positivos e os negativos para que a gente desse soluções (Professor 6).

Observa-se nas falas dos entrevistados que a escola investigada apresenta características da gestão participativa citada por Lück (2009b), na qual o gestor deve

estimular os participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado (LÜCK, 2009b, p 85.)

Diante disso, entende-se que um bom projeto pedagógico pode revelar a identidade da escola, constitui-se elemento norteador da direção que ela deve seguir e permite a reflexão permanente do trabalho que produz. Nesse sentido, a gestão de projetos contribui para que esses sejam trabalhados de forma eficiente, pois muitas vezes a escola oferece um gama muito grande de recursos, que deve ser gerido para que os projetos aconteçam de fato e com eficácia, independente da natureza do projeto, a boa gestão do mesmo evita a necessidade de improviso, o que poderia fazer com que não se alcance o resultado final esperado.

As várias variáveis que cercam o dia a dia do gestor escolar têm melhor desempenho quando as tarefas são compartilhadas com seus servidores e a comunidade escolar, isso permite uma rotina organizada e o sucesso dos projetos nela desenvolvidos.

É possível verificar o bom relacionamento da escola com a sua comunidade através dos relatos:

A relação da comunidade com a escola é muito boa, ela sempre participa, tanto é que não vejo nessa escola a questão da violência, não vejo alunos com arma, não vejo brigas, acho isso muito importante e entendendo que é a influência da escola nessa comunidade, respeitando essa instituição. Eles adoram o diretor, eu posso dizer isso aí, a gente percebe. Quando o pai chega, a mãe chega, ele vai logo cumprimentando “como vai a senhora?” e ela já começa falar do filho, aí eu falo meu Deus... quando você chega em casa você deve ficar com a cabeça desse tamanho... (Professor 5).

A gente percebe essa satisfação bem grande, sabe? E tanto que até hoje nessa escola nunca fundiu sala, a gente vê uma procura de vagas bem grande e você nunca ouviu falar que a escola Joaquim Maurício fundiu turma no meio do ano, nunca houve do tempo que trabalho aqui desde 95, a gente vê a satisfação da comunidade porque se não houvesse essa satisfação, não estaríamos criando novas turmas, né? (Vice diretor 1).

A relação com a comunidade é boa, inclusive aqui na escola tem sempre o costume de tá ligando pros pais, qualquer problema a gente comunica com as vices e elas entram em contato com os pais. De manhã é um pouco menos, pois são maiores, mas a tarde elas ligam muito. Esse diálogo entre os pais e a escola é muito bom e a gente comunica com eles e se não resolver via telefone, eles são chamados a comparecer na escola (Professor 1).

A escola mantém junto à comunidade uma relação ativa e participativa (Professor 3).

A participação e o acompanhamento da família na vida escolar do aluno são fator decisivo para o seu sucesso na aprendizagem.

Os documentos analisados, tais como atas de reunião e registros fotográficos, sugerem que são divulgados, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos estudantes e ações educacionais implantadas para a melhoria do ensino. Diante disso, verifica-se que a comunidade é informada sobre os resultados e desempenho da escola por meio das reuniões de pais, professores e mural informativo e eventos desenvolvidos pela escola.

Sabendo-se que, segundo Lück (2009b, p. 55), “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria na aprendizagem dos alunos”, a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo analisa os resultados alcançados pelos alunos no bimestre e durante o ano letivo de maneira articulada e as ações pedagógicas que podem ser mantidas ou alteradas, para isso são realizados estudos e análises anuais dos resultados do PROALFA e PROEB; análise dos resultados das avaliações internas através de gráficos, mapeamento das dificuldades dos alunos e elaboração coletiva de plano de intervenção pedagógica; orientações aos professores para a elaboração do Plano de Desempenho Individual (PDI) do aluno com necessidades educacionais especiais, o acompanhamento diário, observações e registros dos avanços. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Observa-se que a comunidade é informada sobre os objetivos e projetos da escola e os pais são informados sobre os resultados dos seus filhos nas avaliações qualitativas feitas pela escola e regularmente são levantadas de forma sistêmica

principalmente em reunião de pais os índices de satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais de escola em relação à gestão, às práticas pedagógicas e os resultados da aprendizagem. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a e 2015)

Isso se confirma na fala dos entrevistados:

A gente mostra para os pais, agora mesmo na virada da educação nós mostramos os resultados das avaliações externas, mostrando aquele quadro que foi enviado pela secretaria de Educação e também criamos esse quadro que você viu aí fora de nossa sala, perto da porta. Esse quadro é especialmente para isso, para divulgação dos resultados das avaliações externas e internas para a comunidade, a gente coloca os gráficos...tem um gráfico lá se você olhar (Especialista 2).

Em assembleias, a gestão e o serviço pedagógico repassa os resultados para a comunidade escolar através de gráficos e tabelas enviados pela SRE e produzidos pela própria escola (Professor 2).

Através de reunião específica, né, apresentados a partir de gráficos e comparações com resultados de anos anteriores (Professor 1).

Assim sendo, a escola tenta criar oportunidades diversas para divulgar as atividades educacionais desenvolvidas, bem como os resultados apresentados pelos alunos.

De acordo com os documentos analisados, para avaliar o trabalho da escola e os índices de satisfação dos pais, são realizadas reuniões, eventos, postagens das ações da escola em redes sociais com o objetivo de manter a Comunidade Escolar informada das atividades desenvolvidas, para a melhoria da qualidade do ensino e garantir a participação da família no desenvolvimento do Projeto Pedagógico da Escola.

Uma das estratégias adotadas pela escola para conferir a satisfação dos pais e da comunidade escolar é a caixa de sugestões e críticas que fica disponível na portaria, avaliando os diversos setores no âmbito escolar. Além de avaliar, os pais realizam sugestões para garantir a qualidade do ensino.

Isso pode ser confirmado na fala do vice diretor:

A comunidade ela vem, ela participa, a gente coloca também uma auto avaliação, coleta de sugestões e de críticas, no que elas acham que está precisando melhorar. Já foi orientado e a gente fica revendo no que precisa melhorar, que as vezes a pessoa não quer falar, né? Mas tem uma caixinha de sugestões, né? (Vice diretor 2).

Para a avaliação dos professores, a direção convida grupos de alunos de cada turma para uma conversa informal a cada bimestre, para avaliarem o trabalho desenvolvido em sala de aula, apontando pontos positivos e negativos, além de apresentar sugestões para a melhoria da prática docente. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2013a e 2015)

Buscando aprimorar a comunicação entre a escola e a comunidade, ficou acordado na unidade escolar que era para atender o pai ou responsável na hora que ele chegasse a escola e que nenhum responsável deveria voltar para casa sem uma resposta. Conforme trecho de entrevista:

A secretaria por exemplo, o pessoal da secretaria é orientado atender os pais no momento que chegar, não é “pra” deixar nenhum pai voltar pra casa sem uma resposta. Eu fico pensando e me coloco no lugar da pessoa, por exemplo o pessoal de Jacarezinho que as vezes pega a lotação “pra” vir aqui “pra” pegar uma declaração para o bolsa família e a gente fala “não, não, agora não é horário de atendimento” então hoje não faz isso mais (Diretor).

A comunidade pode se sentir valorizada e passar a ter interesse em promover ações voltadas para a melhoria da escola e para o bem comum. Isto é facilmente observado no relato sobre o mutirão, no período de férias, realizado pelos pais, que naquele momento não estavam pensando somente em seus filhos, mas na coletividade. De acordo com o diretor, “no período de férias alguns pais que são pedreiros e pintores ajudaram na reforma da cantina, onde colocaram aqueles azulejos ali, e também pintaram”. (Diretor)

Percebe-se que na escola há uma intenção do compartilhamento da gestão e isso faz com que os projetos apresentados por ela, sejam vistos com bons olhos, numa expectativa de trazer conquistas e melhorias em benefício a clientela atendida.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto (...) o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um ‘todo’ orientado pela vontade coletiva. (LÜCK, 1997, p. 37)

Ao pensar coletivamente suas práticas cotidianas, planejar e propor ações voltadas para o conhecimento, para práticas pedagógicas e desenvolvimento da aula, a escola exerce a sua gestão pedagógica, que envolve a participação dos sujeitos da comunidade escolar em uma análise da realidade atual projetando seu

futuro. Nesse contexto, a gestão pedagógica vai além do planejamento e/ou elaboração do projeto político pedagógico da escola, pois inclui todas as ações que resultam na atividade central da escola: a produção do conhecimento.

No que diz respeito à Gestão Escolar Estratégica e Participativa, a escola vem buscando alternativas para atrair a participação dos pais na vida escolar dos seus filhos. Na ocasião de matrícula, eles assinam um Termo de Ciência e Responsabilidade através do qual seu responsável fica ciente dos direitos e deveres dos alunos e ajuda no cumprimento das regras preestabelecidas pela escola. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Isso se comprova no relato de um dos entrevistados.

No dia da virada da educação nós colocamos para os pais que, o que mais atrapalhava na aprendizagem, apontado pelos professores, era o celular, né, e quando fomos colocar isso para eles perguntando o que eles poderiam fazer para nos ajudar é que foi a surpresa, né, cada um à sua maneira iam falando, diziam que a escola tem que tomar os celulares dos alunos, daí tivemos que explicar que não podemos fazer isso, que eles assinam um termo de responsabilidade que o aluno não deve trazer celular, só que eles continuam. A gente não pode está abrindo a bolsa do filho de maneira nenhuma. É ele que tem que conscientizar e não deixar, né? (Vice diretor 1).

De acordo com o relato do diretor, “os pais são convidados a irem à escola quando sentirem necessidade e trimestralmente, em reuniões, nas quais se apresentam os resultados diagnosticados quanto ao desempenho do estudante, quando a equipe escolar se preocupa em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos mesmos”. (Diretor)

De acordo com as entrevistas os canais de comunicação utilizados para estabelecer a relação com a comunidade, nas palavras dos entrevistados,

A relação com a comunidade ela é feita através de...nós fazemos bilhetes para convocar os pais para as reuniões, depois nós descobrimos um mecanismo que anteriormente a frequência dos pais não era tão boa nas reuniões, e hoje a gente manda o bilhete na quinta “pra” trazer colado e assinado na sexta feira pelo aluno do sexto ano até o aluno do terceiro ano do Ensino Médio. Tudo que a escola propõe é feito dessa forma onde o filho traz assinado para a sala de aula, nós temos o controle do professor sempre do primeiro horário da sexta feira, sempre olha a convocação das reuniões se o pai tá presente ou não, nós estamos tendo aí uma frequência de 350 a 400 pais em nossas reuniões. É uma boa frequência e são pais bem atuantes mesmos, preocupados com os resultados de seus filhos, com a educação. Hoje, nós temos uma comunidade bem mais viva e ligada quanto ao seu direito dentro da instituição e dos deveres também e a gente também tem os momentos de encontros nos momentos festivos da escola,

em que a escola abre suas portas pra tá junto com a comunidade como na festa junina, como no momento dos jogos internos, nós vamos ter jogos internos dia 24 a 28 de agosto, então nós já estamos nos mobilizando pra esse momento e como já está virando tradição os pais já estão nos esperando no desfile e a gente já está mobilizando e eles já não abrem mão mais e fazem questão que os filhos estejam presentes e nesse ano irá falar sobre a cultura gorutubana, então todos empolgados querendo sua vaguinha no desfile. (Diretor)

São através de bilhetes, e o diretor passa falando usa da oralidade... tem o quadro de avisos, acho bem organizadinho, sabe? (Professor 3)

A maioria das vezes é através dos bilhetes, também tem a rádio conexão Jovem aqui na nossa escola organizada pelos alunos e as vezes através de faixas e cartazes. (Professor 6)

A comunicação direta realizada entre a escola e a comunidade mostra-se eficaz e uma característica forte da participação da comunidade na vida escolar. Através de avisos e Bilhete mandados através dos alunos ou por contatos telefônicos, torna os pais partícipes do processo educacional. Entende-se que uma rede de interação entre os membros da comunidade escolar, traz resultados positivos para a escola quando há um canal livre de comunicação entre eles.

Verifica-se na escola pesquisada que os canais de comunicação entre a equipe escolar, os pais e os alunos são fatores de sucesso e se constituem em estratégias importantes que ajudam a estabelecer uma prática de gestão participativa voltada para a visão compartilhada, assemelhando-se ao apontado por Lück (2009b).

Percebe-se pelos registros e nas entrevistas que a escola procura manter um relacionamento de respeito com as famílias através de reuniões programadas e atendimentos individualizados conforme as necessidades do cotidiano. Ainda, é desenvolvido pela escola eventos que envolvem a participação da comunidade escolar, como: festas juninas, homenagem a família, e os projetos pedagógicos.

Penin (2001) afirma que “quando os pais se envolvem na educação dos filhos, a chance de sucesso das crianças nos estudos é muito maior. Uma comunidade bem informada pode contribuir de forma decisiva para a melhoria da qualidade da escola”. (p. 89)

Na busca pela equidade, a relação escola-família ressurgiu como um fator-chave. Inúmeras pesquisas no Brasil e no mundo todo têm mostrado que as condições socioeconômicas, as expectativas e a valorização da escola e o reforço da legitimidade dos educadores são fatores que emanam da família e estão

altamente relacionados com o desempenho dos alunos. (CASTRO E REGATTIERI, 2010)

É possível verificar que neste contexto da escola se faz necessário uma efetiva interação entre a escola e a família para o sucesso do processo ensino-aprendizagem dos alunos, tem-se que a participação dos pais nos processos escolares de seus filhos aumenta a autoestima da criança e os aproxima da escola.

Esta aproximação é importante para que professores e gestores conheçam a realidade dos alunos e possam criar estratégias de aprendizagens condizentes com a realidade dos mesmos.

Outro fator importante desta aproximação é o sentimento de pertencimento dos alunos e seus pais/responsáveis nas ações da escola. Quando o aluno e sua família são compreendidos em sua singularidade, tornam-se corresponsáveis pelas ações desenvolvidas no espaço escolar.

A democracia é direito, mas é também dever. Deriva daí a obrigação de pais, professores e comunidade participarem com responsabilidade da vida em sociedade, na qual se inclui a escola. Nesse sentido, a presença da comunidade representa importante parceria para o desenvolvimento de uma gestão voltada para as transformações sociais e culturais.

Diante disso, os documentos analisados, PPP e Regimento e Livros de Atas de reunião, sugerem que a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo vem buscando mobilizar representantes dos vários segmentos da comunidade para discutir e validar o seu projeto pedagógico por meio de reuniões e produção de instrumentos de avaliação, propiciando análise coletiva dos resultados alcançados.

O Colegiado composto pelos diversos segmentos da comunidade escolar (pais, professores, alunos e demais funcionários) define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola. Ele apresenta sugestões e críticas destinadas a melhorar os resultados da escola sempre que achar necessário.

Nota-se que há uma constante relação entre a comunidade e a escola, tendo em vista que os pais são informados de tudo que acontece na escola, seja na relação aos filhos, aos alunos ou outros assuntos da escola. Embora alguns não exercem função no Colegiado, eles são informados pelos seus pares, as decisões são sempre colegiadas. De acordo um professor que faz parte do Colegiado “o diretor sempre fala nas reuniões que a escola é como uma cidade, onde eu sou o



prefeito e vocês são os vereadores os quais devem me ajudar na administração”.  
(Professor 2)

De acordo com o diretor, o Colegiado age

de forma bem participativa, são frequentes e participativos, dão a própria opinião, o que eu compro, o deve ser comprado, o que é prioridade. A questão do resultado das avaliações está discutindo a questão de seus próprios filhos de casa, os alunos expõem essas dificuldades também. Eu acho que é muito crescimento para toda a instituição a formação desse conselho e essa reunião frequente que é prevista no calendário fora a extraordinária. (Diretor)

Ainda de acordo com a equipe gestora e os professores o Colegiado da escola é

feito por eleição, a gente coloca cada segmento “tá”, hoje o número de membros do colegiado é de acordo o número de alunos, “né”, na época é divulgado a todos os servidores da escola e da comunidade, para terem sua representatividade bem definida: representante dos professores, representante do quadro permanente “tá”, representante de pais, de alunos “tá”, aí a gente coloca e bem divulgado o pleito e de quanto tempo. Cada segmento fica responsável por está levando os anseios, que é importante essa participação, então, o representante de cada segmento vai levando para o colegiado, os anseios de seus pares. (Vice diretor 2)

É formado de acordo com as instruções da Secretaria de Estado de Educação, então é o formado o Colegiado escolar seguindo as normas da Secretaria. (Especialista 1)

O Colegiado é formado por todos os segmentos da escola e da comunidade escolar. (Professor 3)

Através de votação e com o segmento de diretor, professores, servidores, estudantes, pais ou responsáveis. (Professor 1)

A instituição Colegiada é o órgão coletivo de decisões e de análise da organização e funcionamento da escola, em conformidade com as definições presentes no PPP da unidade escolar. Na gestão democrática, o foco desencadeador de socialização das decisões pressupõe que a gestão da escola será desenvolvida de modo coletivo, sendo o seu Colegiado a instância deliberativa, consultiva, e de monitoramento do PPP da escola.

De acordo com os entrevistados, o Colegiado Escolar da Escola Joaquim Maurício é atuante na medida em que são solicitados. Mas existe na escola uma cultura de participação colegiada, na qual busca ratificar e dá sugestões nas propostas e decisões da gestão escolar. Isso se confirma na fala do Especialista e do professor:

O Colegiado aqui na escola, ele bem atuante e quando é solicitado a participação dele, ele sempre participa. Eles estão sempre reunindo e tem as reuniões já no calendário uma reunião mensal, “tá” sempre em contato, sempre que a gente consulta e em relação ao pedagógico é bem atuante, porém só dão opinião se chamados. (Especialista 2)

Graças a Deus, aqui no Joaquim Maurício, nós temos um Conselho atuante e eles participam de todas decisões, quanto pedagógicas, resultado das avaliações externas e internas e também na questão financeira. Então são atuantes e frequentes nas reuniões mensais e também na hora das reuniões são também bem participativos, dão suas opiniões, são participativos e trazem novas ideias, acho que mais que mais válidas. (Diretor)

São bem atuantes, percebo, pois, tem as reuniões que são marcadas no calendário e são seguidas e eles decidem tudo isso, né? Do professor até a merenda. (Professor 5)

Neubauer e Silveira (2007) afirmam que “a autonomia só se consolida num ambiente de gestão compartilhada, com a organização de conselhos escolares atuantes e com bons gestores”. (p. 120). A Constituição Federal de 1988 conferiu a educação um caráter democrático que além da participação dos profissionais de educação, permitiu a organização dos conselhos escolares ou de outros fóruns que desempenhem função equivalente. Os conselhos se tornam então um braço que auxilia nas decisões e, ao mesmo tempo, executa ações em favor da comunidade atendida pela escola.

Para Rocha (2006), a importância do Colegiado Escolar é assim definida

O colegiado ou conselho escolar, como instância participativa da escola, é um espaço onde se discutem as questões educativas, pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, com o objetivo de elevar constantemente seu padrão de qualidade (ROCHA, 2006, p. 84).

Na fala dos entrevistados, o Colegiado “age de maneira consultiva, deliberativa e fiscalizadora. Também resguarda os princípios legais”. (Professor 2)

Vale ressaltar que a democratização da escola se tornará possível quando seus participantes agirem conscientemente, comprometidos, imbuídos de vontade de serem participantes ativos no processo de tomada de decisões. É preciso querer mudar para que as coisas mudem. Faz-se necessário uma revisão na relação que se estabelece entre educação, cidadania e participação política.

A comunidade escolar é de suma importância para uma gestão de qualidade, a forma de manejo com a comunidade qualifica a gestão, ainda mostra como essa comunidade enfrenta os obstáculos e constroem formas para superar os desafios que as dimensões que envolve esse processo propõem. A autonomia e a

participação de toda comunidade escolar estabelecem um elo que é necessário para a apropriação de suas responsabilidades como sujeito de direito nas atividades que permeiam a escola pública e que trazem a cada escola sua significância e sua identidade tendo a qualidade do ensino como objetivo a ser alcançado.

#### 2.3.4 . Gestão de Pessoas e Liderança

O convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo.

De acordo com Carvalho (2001),

a construção do convívio democrático está entranhada em todas as ações da escola, e envolve o porteiro que recebe o aluno na entrada, os funcionários que prestam serviços administrativos e técnicos, o pessoal da cantina, da limpeza, da biblioteca, os professores, gestores e todos os que convivem no espaço escolar. (Carvalho, 2001, p. 08)

Concordando com Carvalho, Lück (2009b) nos diz que

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

Ao analisar as entrevistas observa-se que há uma visão compartilhada na escola, pois esteve presente nos discursos dos entrevistados quando estes se referiam a ela como “nossa escola”, à coletividade como trabalho em conjunto e orgulho por se sentirem parte do todo.

Sendo assim, os entrevistados quando perguntados a respeito do relacionamento entre os professores disseram:

Olha, geralmente tem aqueles que a gente tem mais afinidade, aquela pessoa bacana para conversar, “né”, mas eu percebo que tem muitos professores aqui que a gente fica até sem jeito de conversar com a pessoa, sabe? Falta muito a questão da humildade, a delicadeza, fico sem saber o que eu posso falar ou não falar. Aqui, na nossa escola não tem aquela rivalidade, mas eu acho que falta a questão afetiva. (Professor 2)

Há um relacionamento harmônico, onde existe a troca de experiências. (Professor 5)

Como trabalhamos por área e a gente vê essa troca de experiências, quando vai elaborar uma avaliação aqui que tem mais de um professor por serie, a gente senta, “pra tá” elaborando essa avaliação aqui como te falei, a gente tem um pedagogo e a gente tem um número de questões, o nível de dificuldade, porque um professor trabalha com o sétimo ano e outro com o outro sétimo que a prova será igual não, mas esse nível de dificuldade é discutida e a gente vê o que pode tá fazendo, o que é melhor. Isso faz com o relacionamento nosso seja muito bom, vê a união e com o colega da mesma área fica mais entrosado, “né”? (Professor 4)

Aqui na nossa escola a gente desenvolve um trabalho de não ter muito a competitividade entre os professores para ter um clima bom, “né”? A gente trabalha com bastante harmonia e agente também desenvolve os projetos nesse sentido “né”? Como o Projeto Viver e Conviver, desenvolveu o projeto amor e amizade onde a gente mandou mensagens, nós fizemos um amigo oculto de doces “pra” adoçar nossas vidas e vamos ter em setembro, já te falei, a capacitação em serviço, a gente “tá” programando um retiro espiritual para fazer com os professores. Trabalhamos nesse sentido para melhorar o relacionamento. (Especialista 2)

Nota-se no trabalho desenvolvido pela escola a tentativa de promover a participação de todos os envolvidos no processo educacional e que esta participação tem certa intencionalidade, que é fazer um trabalho reflexivo, por parte da equipe gestora, de modo a compreender que para se chegar a autonomia, terá que ser construída, pelos meios da participação na elaboração, acompanhamento do Projeto Político Pedagógico da Escola e da avaliação da qualidade do trabalho escolar.

Nas entrevistas, a especialista afirmou que há uma preocupação em acolher e orientar os novos professores por meio do nivelamento nos momentos de formação, com os mais experientes.

Sendo assim, os entrevistados quando perguntados a respeito de que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada de professores obteve-se as seguintes respostas:

Olha, nós estamos sempre nos preocupando com isso aí, no ano passado, nós organizamos uma palestra com os professores, nossa preocupação era a avaliação, como os professores estavam organizando suas avaliações, se avaliação está sendo feito de forma correta, nós organizamos aqui na escola e trouxemos uma pessoa da UNIMONTES “pra” fazer um curso, uma preparação para o professor, uma mesa redonda que proporcionasse uma discussão para nós professores. E o módulo II são utilizados, em sua maioria, para isso na troca de informações entre os colegas, que é bom para os professores e para o crescimento. (Diretor)

A gente faz aqui na escola capacitações em serviço, nós fizemos duas já esse ano. Fizemos uma capacitação mais no início do ano, é..sobre elaboração de itens e questões para avaliação, porque tem chegado muitos professores novos e nós temos um ritmo aqui de avaliação que as vezes eles não estão acostumados, “né”? Tivemos outra capacitação também que

foi sobre “Qualidade é colocar amor em tudo que faz”, então atrelamos a qualidade do que a gente faz, a qualidade do ensino que nós estamos oferecendo, fazer com amor, fazer com satisfação e foi em cima desse tema que fizemos a capacitação. Agora tem programado uma para setembro que se Deus quiser nós vamos “tá” realizando essa capacitação e essa vai ser voltada para formação humana e relacionamento interpessoal. (Especialista 1)

Nós temos sempre palestras e capacitações oferecidas pela escola. Mas o que eu vejo é que o estado não se preocupa com a formação do professor, por exemplo nós temos PROFMAT e PROFLETRAS, mas é um número mínimo de vagas, daí começa com o número de vagas, “né”? (Professor 6)

Divulgando os cursos e incentivando os professores a participarem dos mesmos; promovendo capacitação em serviço dentro do módulo II e reuniões pedagógicas administrativas. (Professor 4)

Os relatos apontam para os processos de formação continuada e para a questão de observação de aprendizagem dos alunos. Demonstram que a escola tem buscado oferecer a seus servidores a formação continuada e melhorar o ensino oferecido a sua clientela, ela apresenta uma tendência de realizar uma gestão que se aproxima da participativa. Frente a tantos desafios colocados à escola, o Estado tem se mostrado pouco eficiente, visto que mesmo reconhecendo e fazendo levantamento dos problemas e oferecendo algumas formações continuadas aos professores, continua a tratar mais os efeitos, do que as causas.

O posicionamento da equipe gestora indica uma preocupação com a dimensão pedagógica da escola. A estratégia utilizada promove certo nivelamento no trabalho, criando, possivelmente, um clima favorável à aprendizagem dos alunos, uma vez que o professor se sente incluído e mais seguro para ensinar.

A observação e a análise dos resultados educacionais assumem um caráter de diagnóstico para a atuação do gestor que se torna um estimulador, um provocador de sua equipe de trabalho, levantando propostas, provocando novos comportamentos, disseminando ideias que irão auxiliar o processo de ensino. Não se capacita quem não se conscientiza de que precisa da capacitação. O trabalho do gestor, a princípio, será de convencimento de que a equipe pode mais, consegue mais, precisa ser mais. Momentos de autoavaliação da prática pessoal e do trabalho coletivo poderão se tornar momentos-chave nesse processo de conscientização. (POLON, 2011)

Na escola, sabe-se que a formação continuada dos professores está a cargo dos especialistas em educação básica, ou supervisores pedagógicos, que são profissionais de apoio e suporte os professores. Mas a pessoa do gestor escolar, o

diretor da escola, deverá ser sempre a de coordenador geral, aquele que promoverá a organização estrutural das ações de formação, pois ao considerar a relevância desta para seus professores, dará a ela a prioridade necessária reservando horários e fornecendo material adequado para esse trabalho.

Diante disso, e pensando na formação continuada, a escola vem promovendo ações com base na identificação de necessidade dos docentes e demais profissionais em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a implementação do projeto pedagógico. Verifica-se, através dos registros nas atas, que a direção da escola trata de maneira clara com os diferentes profissionais, questões relacionadas às oportunidades e necessidades de capacitação e aperfeiçoamento, dando apoio às especialistas no precisar (local, lanche e material).

Diante disso, Abreu (2001) afirma que:

com as ações de formação continuada, a escola se torna um ambiente de aprendizagem não só para os alunos, mas para todos que a compõem. E o gestor desempenha um papel fundamental na elaboração e articulação desse processo formativo. Compete a ele, por exemplo, estimular e facilitar a participação aos professores em cursos e/ou seminários cujos temas sejam de interesse da comunidade educativa. O gestor deve também assegurar que os professores que participaram dos cursos ou seminário repassem aos colegas da escola o que aprenderam dentro da jornada de trabalho (ABREU, 2001, p.104-105).

Analisando tal afirmação e atas de módulo II, verifica-se que a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, na busca de aperfeiçoamento de seus servidores, disponibiliza em suas reuniões pedagógicas, há sempre espaço para o relato e troca de experiências. Assim, cada participante pode torna-se, ele próprio, um recurso de aprendizagem para os outros, pelo intercâmbio de experiências inovadoras e bem-sucedidas realizadas na escola e socializadas nessas reuniões.

Concordando com isso, Heloisa Lück (2009b) pontua que

a capacitação profissional constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais. Promove, de forma associada, a posse de um saber teórico associado ao prático, num determinado domínio. Essa capacitação é exercida fundamentalmente de modo a desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e melhoria das práticas profissionais, a partir da melhoria do próprio desempenho profissional (LÜCK, 2009b, p.88 apud LÜCK, 2004).

Diante disso, constata-se que o gestor, ao proporcionar um permanente aperfeiçoamento dos profissionais que atuam na escola, obtém “elementos

essenciais para a melhoria da educação e devem ser uma preocupação constante do gestor” (ABREU, 2001, p.106). Entende-se que um programa de formação continuada e em serviço amplia gradativamente os horizontes do educador como cidadão e, ao mesmo tempo, fortalece uma atuação educativa mais competente.

A equipe escolar avalia, através de fichas, o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, aceitando inovações e se mostra envolvida em processos que demonstraram necessidade de mudanças e aperfeiçoamento. (Minas Gerais, 2013a)

Segundo Lück (2000, p.28) “o desenvolvimento da escola e a realização de seu trabalho têm um rumo, propõem a realização de objetivos (...)”. Neste sentido, vale dizer que o gestor escolar passa a ser a figura importante na articulação de diferentes pessoas, funções, segmentos em torno dos mesmos objetivos.

Diante disso, uma das funções do gestor escolar é monitorar o trabalho da equipe escolar, para que a escola funcione como numa “engrenagem”, em total sintonia.

Sendo assim, a equipe gestora da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo acompanha e monitora o trabalho dos funcionários da seguinte maneira:

É de responsabilidade de cada vice diretor de cada turno acompanhar a assiduidade e pontualidade de cada funcionário e na falta de algum dos professores, assumir as aulas com material pedagógico. (Professor 3)

Esse monitoramento é feito através da observação e avaliação individual (PGDIs). (Professor 4)

Acho que as vezes ela é meio empoderada. Acho que as vezes não precisava tanto. Olha eu trabalho em uma escola onde ninguém precisa me vigiar. Ele só deveria informar “você tá chegando aqui nessa casa e você deve fazer o seu melhor”. (...) (Professor 6)

Verifica-se pelos relatos apresentados que escola vem buscando acompanhar e monitorar o trabalho de seus servidores, mas é preciso que a equipe gestora tenha em mente que esse monitoramento não pode ser confundido, por parte dos colaboradores, como meio de punição, os quais poderão ser vistas como mecanismo de controle e poder sobre os demais colaboradores.

O monitoramento e a avaliação são úteis na medida em que permitem o cotejamento e estudo da evolução de fatos, ações e resultados ao longo do tempo, de modo a garantir o entendimento do que funciona e o que deixa de funcionar, entendimento associado a medidas e intervenções para as melhorias necessárias (LÜCK, 2013, p. 175).

Sobre o relacionamento entre a equipe gestora e os professores, obtiveram-se os seguintes relatos de entrevistas:

É sem problemas, é bem tranquilo sabe? A gente teve um problema esses dias aí atrás, a direção falou que não ficaria e nós vice-diretores também falamos que nenhuma ia ficar, aí os professores falaram que não iriam entrar para as salas de aula, aí a gente vê esse grau de satisfação, né? Eu falo que o trabalho nosso é muito humanizado, certo? A gente aqui na escola não é só um MASP, a gente é uma pessoa, a gente procura ouvir o colega, ouvir os anseios. (Vice-diretor 2)

É um relacionamento democrático onde o respeito entre ambos e sempre recíproco. (Professor 3)

A gente procura tá trabalhando, assim, mais próximo do professor mais como um apoio e não só pra cobrar, fiscalizar, né? Quebrando aí esse rótulo que nós tivemos por muitos anos, em que especialista é era para cobrar e fiscalizar os professores, a gente procura trabalhar no sentido de dá suporte, um apoio. (Especialista 1)

É uma relação muito acolhedora são pessoas muito acolhedoras e que te entende, no turno da tarde tem a Especialista, que não é a que atende minha área, mas é uma pessoa que está pronta pra ajudar no que precisar, é uma pessoa de pulso firme. (Professor 2)

No ambiente escolar, institucional, cada servidor precisa reconhecer o seu papel e acreditar que todas as tarefas fazem parte de uma estrutura que mantém a escola. A partir dessa ideia, todos devem perceber a falta que fazem quando há a quebra de uma parte desta estrutura pela não realização de uma tarefa. As relações das pessoas entre si e de si próprias com o seu trabalho e com sua escola são a pedra de toque para a vivência de um clima de escola em busca de uma educação melhor a cada dia. (ALARCÃO, 2001)

Numa gestão de clima aberto, ou seja, participativo, os resultados individuais dos diversos atores sociais envolvidos no processo educativo são pautados na satisfação, bom rendimento e melhor qualidade de vida. Um ambiente, onde as relações que se estabelecem são pautadas na confiança, no respeito e na valorização individual e coletiva das ações, favorece o desenvolvimento de um trabalho coeso, participativo e de bons resultados. Numa instituição fechada, onde a iniciativa individual é mal vista pelo gestor, os comportamentos são passivos e a motivação dos envolvidos é baixa, gerando a insatisfação dos membros de uma organização, demonstrada através da visão negativa que eles farão do ambiente que estão inseridos. Segundo Brunet,



o aperfeiçoamento ou a formação só se tornam eficazes se o participante tiver a noção de que vai poder utilizar os novos conhecimentos e de que o clima lhe proporcionará os complementos e os apoios necessários, (BRUNET, 2011, p. 9).

Sendo assim, ele ressalta que o êxito das ações de aperfeiçoamento ou de formação do pessoal de uma escola está diretamente relacionado ao clima institucional.

Nesse sentido, a Escola Estadual Joaquim Mauricio, visando um bom clima organizacional, realiza dinâmicas de grupo e reflexões no início das reuniões pedagógicas com o objetivo de desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a autoestima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário. Há quatro anos foi implantado o quadro autoestima, no quadro são coladas mensagens de incentivo e fotos dos eventos realizados na escola. Toda segunda-feira o quadro é alterado, retirando-se as fotos existentes e colocando fotos atuais. De acordo com a especialista 1, “alunos e professores já esperam com expectativa e entusiasmo pelas fotos seguintes”. Depois é montado um portfólio contendo os projetos e fotos dos eventos realizados no ano. Este fica na biblioteca para apreciação da comunidade escolar. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Tal como aponta a direção da escola, ela estabelece e compartilha com transparência, as atribuições dos profissionais da instituição e promove o necessário acompanhamento do desempenho das tarefas.

Analisando as entrevistas, verifica-se que os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola da seguinte maneira:

Se for merenda, por exemplo, a gente faz primeiro uma prévia dos alunos e as merendeiras, mostrando o cardápio e verificando quais merendas vão tá agradando os alunos. Porque é oferecido 10 cardápios diferentes, né, e a gente houve os serviços, porque elas fazem e distribuem a merenda e elas que sabem o que tá tendo a melhor aceitação. Então houve cada setor, porque não tem jeito ir na secretaria e perguntar de merenda elas não vão saber, entendeu? (Vice diretor 2)

A equipe gestora não toma decisões sozinha, é bastante democrática sempre que possível e necessário pede opiniões e sugestões aos demais funcionários da escola. (Professor 2)

O Joaquim Mauricio, hoje, ele é uma escola muito democrática, que a gente, pede sugestão em tudo, antes das aulas, no horário do recreio, tá sempre sentado juntamente com os professores e com os demais servidores para coletar sugestões e assim sempre nas reuniões também

sempre levanta o debate. Exemplo: festa do estudante todo mundo dá opiniões e aí a gente fecha essas opiniões do grupo a contento do grupo todo para tomar as decisões, seja ela qual for tanto pedagógica, tanto administrativa quanto financeira. A gente tá sempre ouvindo todas as pessoas da escola. (Diretor)

É importante que o gestor tente promover o consenso na comunidade escolar sobre quais os objetivos e os valores de sua escola. Ou seja, um gestor deve promover um trabalho em comum acordo, com vistas a objetivos e visão educacional de comum acordo entre os atores escolares. Os objetivos definidos em conjunto serão o norte das atividades da escola.

É no compartilhamento da gestão na escola, que deve ser distribuída entre os atores envolvidos no processo escolar, que vai caracterizar uma gestão participativa, que seja capaz de atender às necessidades dos alunos no processo ensino-aprendizagem mais amplo: aquele que além de construir conhecimentos, também possa prepara para a vida pessoal e profissional e para o exercício da ética e da cidadania. (PARO,2000, p, 14)

Em relação à avaliação de desempenho dos servidores verifica-se, através dos arquivos nas pastas de avaliação dos servidores, que a escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo realiza a avaliação de desempenho dos vários profissionais que nela atuam e com o objetivo de descrever e planejar a execução das ações no decorrer do ano letivo e assim atingir a meta proposta, a escola solicita do servidor o preenchimento no início do ano o Plano de Gestão do Desenvolvimento Individual (PGDI), com o propósito de que o mesmo análise e reflita a sua prática. Essa avaliação é realizada semestralmente, para que assim o servidor busque a sua contínua melhoria. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Com base nos PGDIs, os servidores são avaliados, levando-se em consideração também a nota do IDEB da escola e as metas acordadas com a Secretaria de Estado da Educação. No momento da notificação do servidor, através do Termo de Notificação, a escola oferece um retorno individualizado que, além de informar. Esse retorno individualizado sugere um reconhecimento de cada profissional, tendo em vista o cumprimento dos objetivos e metas escolares. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

A Constituição Federal (art. 41, § 1º, III, com a redação da Emenda Constitucional 19, de 1998) prevê procedimento de avaliação periódica de desempenho para os servidores públicos. A LDB (art. 67, caput e IV) dispõe que os

sistemas de Ensino devem assegurar ao magistério público planos de carreira com progressão funcional baseada na avaliação de desempenho, e a Resolução 02 de 2009 da CEB do CNE orienta que as carreiras do magistério contemplem incentivos de progressão por qualificação do trabalho profissional, entre eles o desempenho no trabalho.

Diante disso, Abreu (2001) afirma que “o principal objetivo da avaliação do desempenho dos profissionais do magistério deve ser a melhoria da qualidade do ensino oferecido pela escola pública” (p.69).

Após as avaliações é possível pensar nas soluções para combater diretamente os problemas detectados. Entendemos que a avaliação em si é apenas um instrumento, ela sozinha não resolve nada, apenas aponta as deficiências. É preciso ação efetiva e engajada dos atores educacionais para tal. A partir dos dados e das análises já desenvolvidas, deve-se decidir uma estratégia instrucional que ajude a solucionar os problemas identificados, para transformar toda esta análise em ação. Devendo ter o cuidado de chegar às salas de aula, pois as deficiências de aprendizagem e pedagógicas encontram-se neste ambiente.

Lück (2009b, p. 82) indica que “as demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar”. É importante que o gestor que consiga exercer sua liderança no sentido de mobilizar a equipe escolar em torno do objetivo comum que é a aprendizagem dos alunos.

### 2.3.5 Gestão de Infraestrutura: Serviços e Recursos

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres “são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum”. (LÜCK, 2009b, p. 70)

Nas legislações relativas aos servidores públicos em geral, encontram-se títulos, capítulos e seções que tratam de direitos e vantagens, deveres, proibições, responsabilidades, penalidades e processo administrativo disciplinar no serviço público.

De acordo com Abreu (2001),

entre os direitos dos servidores, estão, por exemplo, o recebimento de vencimento adequado e vantagens, a regulamentação da jornada de trabalho, o gozo de férias anuais, o direito de petição, a concessão de licenças, cedências e outros afastamentos previstos em lei. Além disso, a legislação educacional vigente, em especial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, assegura direitos e deveres específicos ao magistério brasileiro. (ABREU, 2001, p.37)

É importante que o gestor conheça as legislações que tratam dos direitos e deveres dos servidores, para que assim possa esclarecer e orientá-los, de maneira eficaz a diminuir atritos e criar um bom clima de trabalho.

No que diz respeito à observância dos direitos e deveres existe na escola pesquisada o Regimento Escolar, que dedica, dos art. 306 ao 311, a relação de direitos e deveres do pessoal docente, administrativo e discente. Ele é um documento que fica exposto e que pode ser consultado por todos e assim tomarem conhecimento dos direitos e deveres de cada um, e o trabalho em equipe possa ter melhor desenvolvimento.

Verifica-se que a escola desenvolve práticas de conhecimento e observância da legislação educacional, do regimento da escola e das demais normas legais que orientam os direitos e deveres de professores, dos servidores administrativos, pais e alunos.

Constata-se que a escola tenta realizar ações de planejamento participativo, acompanhamento e avaliação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do Projeto Político Pedagógico, isso pode ser confirmado com a declaração dos entrevistados quando indagados sobre a maneira como são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola obteve-se a seguintes respostas:

Esse planejamento financeiro é mais com a direção e o Colegiado, mas reúne também, vai em cada setor por exemplo, tá precisando fazer compra de material e vai em cada setor e deixa uma lista e fala “estou deixando essa lista para que vocês anotem e falem o que está faltando nesse setor para o seu melhor funcionamento. O setor faz a lista e entrega para o diretor

e o diretor leva para o Colegiado aprovar e aí passa para o financeiro, né.  
(Vice diretor 2)

É com o Colegiado, mas antes de reunir com o Colegiado o diretor passa todos os setores, eu acho isso bem interessante, ele vem aqui e pergunta pra gente e pergunta “oh chegou tal recurso como vocês acham que devemos gastar? Escreve aí, passa pro papel qual a sugestão que vocês tem”, aí pede aos professores, ele passa por todos os setores e pede sugestão e depois que ele se reúne com o colegiado. (Especialista 1)

A equipe gestora decide juntamente com o Colegiado sobre a aplicação dos recursos financeiros, mas antes passa nos setores e pede sugestões.  
(Professor 1)

De acordo com o diretor, a escola dispõe de um Colegiado Escolar sério e responsável, o Conselho fiscal é atuante e são compostos por pais, alunos, funcionários e direção. Desenvolvem um trabalho objetivando benefício aos alunos e transparência.

Segundo documentos da escola, nas reuniões de pais e Assembleia geral, são apresentados os recursos adquiridos e recursos repassados pelo estado, bem como os produtos adquiridos, materiais de limpeza, merenda, papelaria e outros de forma transparente. Tudo é analisado e aprovado no decorrer do ano pelo Colegiado Escolar. As prestações de conta dos termos de compromissos recebidos são entregues na data prevista, evitando o bloqueio da Caixa Escolar. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Na escola há um quadro de avisos onde são afixadas orientações sobre os termos de compromissos recebidos pela Caixa Escolar e também resumo das prestações de contas anuais. São realizadas ações participativas de planejamento, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico e os princípios da gestão pública. A direção submete o planejamento para aplicação dos recursos financeiros ao Colegiado, bem como a prestação de contas dos gastos efetuados. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015).

Dessa forma, verifica-se que o diretor, tenta aplicar os princípios básicos da administração pública, pautando-se na legalidade, moralidade, impessoalidade, eficiência e publicidade. Percebe-se que a todo o momento o cuidado em planejar, segundo as necessidades apresentadas no Projeto Político Pedagógico, aplicar e prestar conta de todos os recursos adquiridos pela escola.

De acordo Verônica Fraidenaich, em reportagem à Revista Gestão Escolar,

administrar os recursos financeiros de uma escola não é tarefa fácil. É preciso avaliar muito bem onde aplicá-los de forma que tenham reflexos na qualidade do ensino e na aprendizagem dos alunos. Para isso, o planejamento de gastos deve estar em linha com o projeto político pedagógico (PPP). As metas e os objetivos definidos nesse documento indicarão como investir para garantir o funcionamento da instituição em condições satisfatórias. O conceito pode parecer óbvio, mas nem sempre é levado a sério. Mesmo com autonomia para gerir os recursos, muitas vezes a equipe gestora se depara com o dilema de onde aplicá-los. Para tanto, deve lembrar que as decisões têm de ser tomadas em conjunto com a comunidade escolar (FRAIDENRAICH, 2010, s/p).

O gestor democrático deve contribuir para articular a comunidade na execução das atividades do cotidiano escolar, proporcionando a gestão participativa em todos os aspectos, financeiros, pedagógicos e sociais, sendo um mediador entre a escola e a comunidade, respeitando a opinião de seus pares. Tendo consciência que ele não pode resolver sozinho todos os problemas da escola, sendo necessária a descentralização do poder através da divisão de responsabilidades com funcionários, alunos e pais onde todos participem das decisões. Com um bom planejamento e a opinião da comunidade escolar é possível melhorar a escola de forma que também melhore o desempenho dos alunos tornando um ambiente agradável, além de propiciar uma gestão clara e aberta dos recursos financeiros da escola.

No que diz respeito à infraestrutura, recursos e serviços, a escola por meio da organização de seus funcionários, executa os serviços burocráticos administrativos e pedagógicos, relativos à escrituração, a legislação, os assentamentos escolares, os catálogos em arquivo passivo e ativo de forma que garanta a autenticidade da vida escolar dos alunos e a vida funcional dos servidores (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015).

Isso fica evidenciado com o SIMADE (Sistema Mineiro de Administração Escolar) em que grande parte da escrituração escolar foi informatizada e funcionários treinados. Os documentos escolares são disponibilizados sempre que solicitados pelos servidores e comunidade escolar.

Pode-se notar na escola pesquisada traços da Gestão de Infraestrutura, que tem com um dos indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares, através dos livros de atas, arquivos de correspondência expedidas ou recebidas, livros de promoção final e matrícula inicial, livros de recortes de publicação, Proposta Pedagógica, Plano curricular, calendário escolar, diário de classe de anos anteriores, etc., esses documentos são mantidos atualizados em pastas e

guardados em local seguro na sala de arquivos em caixas box com etiquetas que facilitam a localização. O arquivo inativo da escola é organizado, o que evita morosidade em sua consulta.

Heloisa Lück (2009b) afirma que:

nenhuma organização pode realizar bem o seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que possa, a qualquer momento, fazer uso das informações correspondentes, tomar decisões objetivas e também prestar contas de seu trabalho. Essa documentação, em geral se concentra na Secretaria da escola, cujos objetivos funcionais devem ir além daqueles referentes à documentação escolar dos alunos, destacando-se que cabe à secretaria escolar integrar informações de várias fontes internas da escola como também de fontes externas, tais como correspondências e documentos legais (LÜCK, 2009b, p. 107).

Observa-se que é disponibilizada à comunidade escolar uma pasta encadernada com publicações de leis, resoluções, decretos em vigor que norteiam a educação. Para manter-se informada, a escola realiza o acesso eletrônico do Diário Oficial do estado e leitura dos jornais impressos para o recorte de publicações para que seus funcionários possam manter a pasta funcional dos servidores sempre atualizadas e organizadas. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Verifica-se que, de acordo com a ata de visita escolar que continha orientações feitas pelo serviço de Escrituração e vida Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, os diários de classe são preenchidos, encapados e colados o calendário escolar e os objetivos de cada ano de escolaridade, após o uso pelo professor são mantidos na escola para eventuais necessidades e uso da secretaria e são sempre orientados e monitorados quanto ao preenchimento pelas especialistas.

Nas análises documentais e observações, pode-se perceber que, anualmente, é organizada uma pasta com as listas dos alunos obedecendo cada ano de escolaridade, atualizada de acordo com as exigências da legislação vigente com as transformações ou admissões. Lembrando que as listas e pastas facilitam a identificação de cada aluno, possibilitando, assim, acesso a diversas informações referentes a vida escolar do corpo discente da escola, principalmente dos alunos concluintes, que tem disponíveis no início do ano o histórico escolar.

É importante que a escola tenha consciência que registro envolve não apenas organização, cuidado e conferência, mas, sobretudo, lisura, honestidade e sigilo.

Cabe, portanto, ao diretor escolar supervisionar e orientar continuamente o trabalho de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, de modo que estejam corretos e prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados. (LÜCK, 2009b)

Entende-se que dentro das atribuições da equipe gestora, está a previsão de condições materiais do funcionamento da escola, a vigilância da frequência e pontualidade dos alunos e dos servidores, coordenação de modo geral dos serviços didáticos, Observação dos horários ou normas de distribuição das aulas, além de coordenar toda a escrituração escolar.

Tal como relatam os entrevistados, as demandas dos professores em relação aos horários das aulas são estabelecidas da seguinte forma:

Aqui no início do ano, nós temos uma pessoa que é uma “parceirona” da escola e que tem facilidade de fazer horário, assim...impressionante. A gente passa no início do ano um caderninho onde é colocado, pelo professor, a intenção de horário, mas a gente tem dado prioridade primeiro ao servidor que tem dois cargos e que trabalha em duas escolas, a gente tem que dá prioridade e fazer essa acomodação, “né”? O caderno é de pretensão de horário, quer dizer você colocou uma folga na segunda que você vai ter, certo? Aí, coloca essa pretensão e coloca telefone, pra quando tiver fazendo o horário lá a gente liga e pergunta se a gente pode mudar e sempre ouve porque quando o servidor trabalha satisfeito o trabalho é outro. (Vice diretor 2)

Pra mim, isso aí não posso reclamar não, eu trabalho em outra escola. Gosto do jeito que é organizado e o eu pedi foi feito, eu acho que eles são dessa forma “pra” atender; lógico que não dá pra atender todo mundo, eu tenho uma janela numa sexta feira e num quarto horário, eu tenho que aceitar, pra dá o quinto, se não isso já seria demais. (Professor 2)

É distribuído um caderno onde cada professor coloca sua disponibilidade e preferência de horário. (Professor 1)

O espaço escolar da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo é organizado e utilizado de forma a atender o corpo discente e docente para o desenvolvimento das aulas, utilizando, assim, os recursos disponíveis, objetivando ao que se encontra previsto no Projeto Político Pedagógico. Existe uma preocupação com a organização e manutenção dos equipamentos e matérias do uso permanente e contínuo.

A escola utiliza os vários espaços existentes para o desenvolvimento de reuniões, oficinas pedagógicas, eventos e de aulas diferenciadas, como por exemplo, a biblioteca, espaço em são desenvolvidos os projetos de leitura, pesquisas e que funciona também como sala de vídeo. Para enriquecimento da



prática pedagógica e eventos diversos embasados nos objetivos do Projeto Político Pedagógico, a escola utiliza aparelho de som, DVD, vídeo, projetor de mídia, máquinas copiadoras, computadores, jogos e outros. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Pode-se perceber nas visitas realizadas, que são utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos para implementação do Projeto Pedagógico da escola. De acordo com o livro de reserva dos instrumentos e espaços da escola, verifica-se que regularmente os professores utilizam a sala de vídeo para enriquecer o conteúdo estudado, sala de computação, sala de recurso, laboratório de biologia e biblioteca; explorando seus respectivos recursos.

Na escola, aos finais de semana, é disponibilizado o espaço escolar para a realização de atividades que congregam a comunidade local, garantindo a maximização de seu uso e a socialização de seus bens, podendo ser usado a quadra poliesportiva e o pátio escolar, mediante solicitação e agendamento prévio na secretaria da escola. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

A esse respeito, Hora (2002) esclarece que:

A necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade a que serve é fundamental. O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias (HORA, 2002, p.59).

Em 2012, foi realizada uma reforma nas dependências da escola com recursos recebidos da Secretaria de Estado de Educação. A reforma contemplou: bebedouros, pátios que apresentavam problemas de escoamento de água, pinturas e manutenção nos portões da escola, cantina e entrada, construção de cobertura e guarita de porteiro no portão central que dá acesso à rua. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

Em conversa com o diretor, ele informou que é feito constantemente, pelos professores e demais servidores, um trabalho que ressalta a importância da preservação do ambiente escolar através de murais, conversas de conscientização sobre os cuidados com o mobiliário e equipamentos da escola, lembretes e outros, mostrando sempre ao aluno que ambiente escolar é uma continuação de sua casa.

Existe na escola o registro patrimonial completo e registros de monitoramento que indicam a condição desse patrimônio, ações e recursos gastos na preservação.

De maneira geral a escola está bem cuidada, não há pichações, os vidros das janelas não estão quebrados e as paredes estão bem limpas, o mobiliário está em bom estado de uso, a biblioteca é bem ampla e arejada com mobiliário adequado. Dessa forma a escola torna-se um ambiente agradável para se trabalhar e estudar.

Entretanto, é preciso entender que o conceito de patrimônio se relaciona, também, ao que chamamos de imaterial. Martins (2001) afirma que o patrimônio imaterial é:

Constituído pela identidade da escola, historicamente construída em sua relação com a comunidade, a partir de seu projeto pedagógico e de sua evolução ao longo do tempo. Esse projeto é a marca da escola como instância educacional e política, bem cultural e referencial histórico na comunidade em que está inserida. Uma escola é resultado de um conjunto de experiências acumuladas, do trabalho de muitas pessoas que lutaram por ideais, desenvolveram planos e projetos, alcançaram êxitos e amargaram fracassos. Há, pois, toda uma trajetória que, gradativamente, vai constituindo o patrimônio imaterial da escola. E ele se revela por meio de muitos elementos: os símbolos escolares (a bandeira, o hino, o uniforme etc.), os principais projetos de ensino-aprendizagem, o material didático utilizado, os movimentos cívicos que liderou ou de que participou, as festas promovidas, a participação em apresentações culturais, esportivas, trabalhos comunitários, o perfil de seus alunos, a qualidade de seus mestres etc (MARTINS, 2001, p.16).

Sendo assim, a escola realiza semanalmente o momento da entoação do Hino Nacional no pátio da escola e atividades que ensinam assuntos relacionados à cidadania e cuidados com o Patrimônio escolar, além das diversas apresentações culturais que contam com a participação dos alunos e da comunidade escolar. (ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO, 2015)

A escola é um patrimônio público e na realidade, pertence à comunidade e nela cumpre a sua função social específica, de ensino e aprendizagem. Essas funções, porém, não se esgotam em si mesmas. A presença de uma escola em uma comunidade inclui usos sociais diversificados do patrimônio escolar, que caracterizam uma extensão da escola para a comunidade – usos que devem ser feitos de forma integrada à função pedagógica da escola e não em prejuízo desta. (MARTINS, 2001)

É de grande relevância que a escola crie práticas pedagógicas que visem o reconhecimento de seu patrimônio e por consequência a sua valorização. O processo de conhecimento gerado na escola é de grande importância para promover

atitudes que busquem uma melhor relação da comunidade escolar com o patrimônio que pertence a todos.

### 2.3.6 Análise das distinções entre a autoavaliação e o diagnóstico das práticas da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo

O caminho percorrido na trajetória para construção desta pesquisa teve seu início em agosto de 2014 com as primeiras visitas de observação e para a análise documental, encerrando-se em agosto de 2015 com as entrevistas realizadas com a equipe gestora e professores. Os meios utilizados buscavam maneiras de coletar informações que confirmassem ou negassem o fato de que as práticas de gestão da escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às apresentadas nos processos que envolvem o Prêmio de Gestão.

Assim sendo, as entrevistas realizadas e as análises documentais evidenciam que existem na escola arquivos com registros que comprovam as ações indicadas pela equipe gestora no dossiê apresentado na época de inscrição no Prêmio de Gestão Escolar. Essas ações são indicadoras da Gestão Escolar Pedagógica, Estratégica e Participativa, e de Pessoas e Liderança. Exemplifique-se com: Atas de Reuniões (Módulo II, Conselho de Classe, de elaboração de normas), Plano de Intervenção Pedagógica – PIP- para os alunos com defasagem na aprendizagem, PPP e Regimento Escolar, além dos portfólios organizados para participação no Prêmio de Gestão Escolar.

Diante disso, considera-se que os resultados da pesquisa, confirmam o fato de que a escola tem buscado se aproximar das práticas de gestão indicadas nos processos que envolvem o Prêmio de Gestão Escolar. O prêmio, conforme descrito no capítulo I, centrou-se na avaliação de quatro dimensões da gestão. Tal fato mostra que a escola pesquisada consegue obter êxito em mais de uma dimensão, destacando-se como pontos fortes a gestão pedagógica, a participativa e a administrativa. Esse fato confirma os pressupostos de Lück (2009b) de que todas as demais dimensões convergem na dimensão pedagógica e que todas passam pela gestão administrativa.

A análise dos dados obtidos permitiu alcançar o objetivo geral desta pesquisa que é compreender as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo e confrontá-las com as práticas apresentadas ao Prêmio Gestão Escolar,

com base nas entrevistas e de análise dos documentos apresentados. Através da conquista, em nível regional, do Prêmio de Gestão Escolar, a equipe gestora pôde mostrar à comunidade uma demonstração de reconhecimento social da importância do trabalho realizado pela escola em sintonia com a comunidade. Essa premiação tem o intuito de contribuir de maneira que a escola se torne mais unida, forte e valorizada. Esses resultados podem se perpetuar ao longo dos anos.

As palavras mais utilizadas nas entrevistas para caracterizar a participação da comunidade escolar foram “nossa escola” e “juntos”, palavras que traduzem o sentimento que a gestão participativa busca: o sentimento de que a escola faz parte da comunidade na mesma proporção que a comunidade é parte integrante da escola.

Sendo assim, verifica-se que as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, em sua grande maioria, são condizentes com a descrição apresentada ao Prêmio de Gestão Escolar.

No quadro 12, abaixo, é possível comparar os principais pontos da autoavaliação realizada pela escola com o diagnóstico realizado pela pesquisadora.

**Quadro 12 – Autoavaliação x Diagnóstico**

Dimensões analisadas	Ações informadas pela escola no dossiê do Prêmio Gestão Escolar (autoavaliação)	Diagnóstico de instrumentos e práticas presentes na escola	Ações passíveis de intervenção para redução do hiato entre autoavaliação e diagnóstico
Gestão pedagógica Análise dos Resultados Educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção coletiva do projeto pedagógico ao longo dos anos pelos servidores, pais e alunos de acordo com as experiências e necessidades da Escola, conferindo-lhe uma identidade própria e uma coerência pedagógica.</li> <li>- Disposição de recursos que permitem a comunidade conhecer seu projeto pedagógico, bem como realizar, ao longo do ano, análise dos aspectos positivos e os que precisam melhorar, possibilitando assim uma avaliação sistemática do PPP.</li> <li>- Análise dos resultados de aprendizagem dos seus alunos e o seu desempenho (IDEB, SAEB e outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais.</li> <li>- Identificação das necessidades e propostas de metas de melhoria.</li> <li>- Acompanhamento da frequência dos alunos, adotando medidas de assegurar a permanência dos alunos, com sucesso, na escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O compromisso em busca de uma escola de qualidade, que não vise apenas os resultados, mas, a formação para a cidadania.</li> <li>- Monitoramento constante do processo de ensino-aprendizagem pelas coordenadoras de áreas (exatas, biológicas e humanas).</li> <li>- Utilização dos resultados comparativos das avaliações externas na elaboração do PIP e do Plano de Melhoria da gestão escolar.</li> <li>- Acompanhamento da frequência dos alunos pelos professores e vice-diretores.</li> <li>- Divulgação periódica aos pais e a comunidade dos resultados de aprendizagem dos estudantes e ações implantadas para a melhoria do ensino.</li> </ul>	Não foram encontradas.
Gestão pedagógica: planejamento de Ações Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP). A partir da identificação dos -</li> <li>- Interesses e necessidades, foram desenvolvidos vários projetos, em consonância a Proposta Curricular que visavam a melhoria da aprendizagem.</li> <li>- Monitoramento dos resultados periodicamente através dos conselhos de classe.</li> <li>- Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP). A partir da identificação dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O cuidado na elaboração dos projetos, revelado nos documentos oficiais da escola como o PPP e nas entrevistas, que são organizados a partir das necessidades apresentadas em função do objetivo de melhoria do ensino e da aprendizagem.</li> <li>- A escola dispõe de momentos periódicos para planejamento coletivo e cooperativo da prática pedagógica.</li> </ul>	A questão dos alunos ingressantes, principalmente no 6º ano, que apresentam diversas deficiências de aprendizagem, tendo a escola de fazer um trabalho mais abrangente com esses alunos para ter uma certa nivelção.

	<p>interesses e necessidades, foram desenvolvidos vários projetos, em consonância a Proposta Curricular que visavam a melhoria da aprendizagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposição de momentos periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo da prática pedagógica, tanto nos conteúdos cotidianos como em projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento das dificuldades dos alunos, através das reuniões de módulo II e elaboração coletiva do Plano de Intervenção.</li> </ul>	
Gestão Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os pais são convidados a irem à escola quando sentirem necessidade e trimestralmente, em reuniões, nas quais se apresentam os resultados diagnosticados quanto ao desempenho do estudante, quando a equipe escolar se preocupa em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos mesmos.</li> <li>- Realização de eventos que envolvem a participação da comunidade escolar, como: festas juninas, homenagem a família, e os projetos pedagógicos.</li> <li>- Busca mobilizar representantes dos vários segmentos da comunidade para discutir e validar o seu projeto pedagógico por meio de reuniões e produção de instrumentos de avaliação, propiciando análise coletiva dos resultados alcançados.</li> <li>- Aceitação das sugestões e críticas do Colegiado escolar que é composto pelos os diversos segmentos da comunidade escolar (pais, professores, alunos e demais funcionários) o qual define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola.</li> <li>- A equipe escolar assume posição de protagonistas na proposição e organização de eventos com a comunidade local e no estabelecimento de parcerias, quando buscam firmar parcerias para a execução de projetos como: Simuladão premiado, Projeto Bioexatas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O apelo à participação da comunidade escolar, revelado no convite coletivo para as diversas atividades da escola desenvolvidas na escola, com relevância e destaque a participação de alunos, professores e da comunidade nos projetos culturais e científicos.</li> <li>- A clareza nas formas de participação dos envolvidos no processo educacional, revelada pelas ações participativas como a efetivação de eleições para o Colegiado escolar, a construção coletiva do PPP, pedidos de sugestões sobre o planejamento financeiro e sobre as decisões administrativas.</li> <li>- Participação opinativa, na busca de sugestões, novas ideias e novos projetos que viabilizem a aprendizagem dos alunos e a relação com a comunidade.</li> <li>- Reformulação coletiva a cada dois anos do plano de ação da escola e do PPP.</li> <li>- A convivência amigável entre a comunidade e a escola.</li> <li>- Criação da caixa de sugestão e críticas.</li> <li>- Através dos projetos desenvolvidos, colaboram para a integração entre os profissionais da escola, pais e estudantes, no qual visam uma concepção educacional comum e à unidade de propósitos e ações.</li> </ul>	Um maior fortalecimento da comunidade escolar. De modo a abrir canais de participação que permitam às famílias uma retomada de sua autoestima, uma valorização de suas opiniões e ações junto ao ambiente escolar.

	<p>Concurso de Redação, participação nas olimpíadas brasileiras, projeto autoestima. A equipe escolar trabalha em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.</p>		
Gestão de pessoas e liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de reuniões com a família e a escola em salas de aula com dinâmicas de sensibilização da importância dessa integração, convidando-os a participarem da escola, dando opiniões e participando dos eventos promovidos pela mesma.</li> <li>- Avaliação com base nos Planos de Gestão Individual – PGDIs, levando-se em consideração também a nota do IDEB da escola e as metas acordadas com a Secretaria de Estado da Educação.</li> <li>- Oferece um retorno individualizado que, além de informar, reconhece cada profissional, tendo em vista o cumprimento dos objetivos e metas escolares.</li> <li>- Monitoramento do progresso do plano, acompanhando cada passo, se os alunos estão aprendendo, se os professores estão cumprindo as expectativas que eles próprios criaram em relação ao seu trabalho docente.</li> <li>- Organização de dinâmicas de grupo e reflexões no início das reuniões pedagógicas com o objetivo de desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a autoestima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário.</li> <li>- Estabelece e compartilha com transparência, as atribuições dos profissionais da instituição e promove o necessário acompanhamento do desempenho das tarefas.</li> <li>- Divulgação para conhecimento e observância da legislação educacional, do regimento da escola e demais normas legais que orientem os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tentativa de promoção de formação continuada aos seus servidores.</li> <li>- Desenvolvimento de ações que visem a relação harmoniosa entre servidores e gestores.</li> <li>- A formação continuada está a cargo dos especialistas, mas conta com o apoio do gestor escolar, na organização estrutural das ações de formação.</li> <li>- Acompanhamento e monitoramento do trabalho dos funcionários através da frequência, observação e avaliação individual.</li> <li>- As decisões administrativas contam sempre com opiniões dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificou-se que, algumas vezes, a gestão estava associada ao ato de controlar a ação do outro, mostrando uma relação de poder, de natureza mais autocrática que democrática.</li> <li>- Um trabalho de formação continuada mais intenso, de modo a suprir as necessidades dos professores, uma vez que o Estado oferece poucas oportunidades.</li> </ul>

	direitos e deveres de professores, demais profissionais, pais e estudantes.		
Gestão de Infraestrutura	<p>-Execução de serviços burocráticos administrativos e pedagógicos de forma organizada e atualizada, a escrituração, a legislação, os assentamentos escolares, os catálogos em arquivo passivo e ativo de forma que garanta a autenticidade da vida escolar dos alunos e a vida funcional dos servidores</p> <p>- Organização e utilização do espaço escolar de forma a atender o corpo discente e docente para o desenvolvimento das aulas, utilizando assim os recursos disponíveis objetivando o que se encontra previsto no Projeto Político Pedagógico.</p> <p>- Disponibilização do espaço escolar, as finais de semana, para a realização de atividades que congregam a comunidade local, garantindo a maximização de seu uso e a socialização de seus bens, podendo ser usado a quadra poliesportiva e o pátio escolar, mediante solicitação e agendamento na secretaria da escola.</p> <p>- Promoção de ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar instalações, equipamentos e materiais pedagógicos.</p> <p>- Registro patrimonial completo e registros de monitoramento que indicam a condição desse patrimônio, ações e recursos gastos na preservação.</p> <p>- Desenvolvimento de trabalho com transparência.</p> <p>-Apresentação, nas reuniões de pais e Assembleia geral, dos recursos adquiridos e recursos repassados pelo estado, bem como os produtos adquiridos, materiais de limpeza, merenda, papelaria e outros de forma</p>	<p>- A escola busca realizar ações de planejamento participativo, acompanhamento e avaliação dos recursos financeiros.</p> <p>- O colegiado Escolar é sério e responsável, o qual exerce um acompanhamento fiscal efetivo.</p> <p>- Transparência e publicidade a respeito dos recursos financeiros recebidos pela escola.</p> <p>-Organização dos arquivos e documentação escolar.</p> <p>- Organização do tempo e espaço, de forma a atender o corpo discente e docente para o bom desenvolvimento das aulas.</p> <p>- Disponibilização do espaço escolar para realização de atividades que congregam a comunidade local.</p> <p>- Desenvolvimento de projetos que trabalham a preservação do patrimônio</p>	Não foram encontradas.



	<p>transparente. Tudo é analisado e aprovado no decorrer do ano pelo Colegiado Escolar. As prestações de conta dos termos de compromissos recebidos são entregues na data prevista, evitando o bloqueio da Caixa Escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Manutenção do quadro de avisos onde são afixadas orientações sobre os termos de compromissos recebidos pela Caixa Escolar e também resumo das prestações de contas anuais.</li><li>- Realização de ações participativas de planejamento, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico e os princípios da gestão pública.</li><li>-Submissão do planejamento para aplicação dos recursos financeiros ao Colegiado, bem como a prestação de contas dos gastos efetuados.</li></ul>		
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com o CONSED, 2013b e análise dos dados da pesquisa.

Refletir sobre escola com qualidade social implica refletir sobre escola eficaz, ou seja, sobre a escola em que o trabalho nela desenvolvido resulte em igualdade de oportunidades de acesso, permanência e sucesso dos estudantes. Essa concepção indica aos gestores a necessidade da implantação de um modelo de gestão que privilegie a dimensão curricular da escola, bem como os fatores que promovam a eficiência, a eficácia e a equidade escolares.

Para que a escola possa responder às demandas de formação e transformação do público ao qual atende, cumprindo com a função social de, a partir da sua proposta curricular, transmitir os conhecimentos historicamente construídos às novas gerações e, ao mesmo tempo, construir novos conceitos, saberes, valores e atitudes há necessidade da apropriação por parte da comunidade educativa da escola dos princípios da aprendizagem organizacional.

Desse modo, conforme apontado por Lück (2009b), a gestão escolar

constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009b, p.11).

Nesse sentido, pode-se afirmar que a escola precisa de autonomia e quanto maior, mais responsabilidade. Assim sendo, a LDBEN n.º 9.394/96 reflete a necessidade de repensar uma autonomia verdadeira que remete na mudança de postura dos profissionais da educação, haja vista que o aluno é o elemento principal da instituição escolar e todas as ações visam a sua aprendizagem. Segundo o artigo 2.º da referida lei, a educação realizada nas escolas tem a finalidade de promover “o desenvolvimento pleno do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Para tanto, há de se desenvolver um currículo contextualizado, interdisciplinar, moderno e que tenha em sua base o conhecimento das ciências pedagógicas.

O reconhecimento da centralidade da educação coexiste com problemas não só de aprendizagem, mas também de infraestrutura, de formação, de gestão, de imposição, de excesso de burocracia, do não pertencimento e de equidade. A falta de metas claras e compartilhadas com a sociedade, especialmente com a

comunidade escolar, não constrói o comprometimento necessário para o alcance dos resultados de aprendizagem da escola.

O gestor como líder articula diversos segmentos no âmbito escolar, entre eles as propostas curriculares que consolidem a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que o currículo consiste num conjunto de aprendizagens que cabe à escola garantir e organizar de acordo com as necessidades sociais atuais e, sobretudo, futuras.

É, contudo, importante tomar conhecimento do que ensinar, por que, como, quando, com que prioridades e, com que meios, envolvendo no âmbito dessas discussões os professores na construção de um plano coletivo e distribuição dos conteúdos a serem ensinados.

Pensando em ações de intervenção que um gestor escolar pode adotar com vistas à construção de uma escola de qualidade, podemos retomar o trabalho de Polon (2011), onde ela retoma o trabalho de Sammons et al. (1994) sobre as Escolas Eficazes. Esses autores destacam a liderança profissional do diretor e/ou da equipe pedagógica como fator-chave para uma escola eficaz, onde firmeza e objetividade, uma gestão participativa e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem aparecem como características associadas a uma liderança eficaz.

Nesse ponto, podemos considerar como uma intervenção que o gestor escolar poderá adotar é assumir uma liderança eficaz, sobretudo se permitir uma gestão participativa, ou seja, permitir uma participação efetiva da comunidade escolar nas decisões escolares.

Outro tipo de intervenção que um gestor pode adotar, seguindo a mesma linha de Sammons et al. (1994), citado mais uma vez por Polon (2011), é o gestor promover o consenso entre a comunidade escolar sobre quais os objetivos e os valores de sua escola. Ou seja, um gestor deve promover um trabalho cooperativo com vistas a objetivos e visão educacional de comum acordo entre todos os atores escolares. Os objetivos definidos em conjunto serão o norte das atividades da escola.

Diante de tal desafio, a escola precisa ser administrada por gestores que compreendam a transição de um modelo que priorizava o acesso para um modelo de valorização do conhecimento.

O que se buscou no decorrer deste capítulo foi fazer um apanhado de um conjunto de informações que corroborassem para a compreensão dos elementos da gestão escolar incorporadas no cotidiano escolar. Foram identificados quatro problemas na escola que precisam de intervenção. Essas intervenções deverão acontecer na Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógicas, Gestão Participativa e Gestão de Pessoas e Liderança a fim de minimizar o hiato entre autoavaliação e diagnóstico nessas três gestões e que também possa contribuir para a escola fortalecer e aprimorar sua gestão e o seu desempenho na busca de crescimento em relação aos indicadores de resultados educacionais.

No sentido de favorecer mudanças com capacidade de aprimoramento do desempenho da escola estudada, propõe-se, no próximo capítulo, um Plano de Ação Educacional.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO**

O primeiro capítulo desta pesquisa teve como função apresentar o caso estudado, discorrendo sobre a descrição da Secretaria de Estado de Educação e da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, apresentar a unidade escolar em estudo, o Prêmio de Gestão Escolar bem como suas categorias, analisadas de acordo o regulamento do Prêmio de Gestão Escolar 2013 – época em que a escola foi vencedora em nível Regional, que são a Gestão Pedagógica que engloba o Planejamento e Ações Pedagógicas e os Indicadores de Resultados Educacionais, a Gestão Participativa, a Gestão de Pessoas e Liderança e a Gestão de Infraestrutura, descrever a autoavaliação da escola e assim destacar a dimensão da gestão sob análise, além de apresentar e comparar a escola pesquisada com três escolas estaduais do município de Janaúba que tem características semelhantes.

No segundo capítulo foi analisada a problemática do caso de gestão, através do diálogo com um referencial teórico e a pesquisa de campo. Esta envolveu atores do processo educativo: equipe gestora, principalmente, e professores da escola, através da observação e da realização de entrevistas. O diálogo com os referenciais teóricos se fez através dos trabalhos de Heloísa Lück, Vitor Henrique Paro, Henry Mintzberg, Márcia Cristina da Silva Machado e Thelma Lúcia P. Polon entre outros.

A partir das práticas de gestão identificadas, pode-se inferir que são marcas da gestão da Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo:

a) A clareza nas formas de participação dos envolvidos no processo educacional, revelada pelas ações participativas como a efetivação de eleições para o Colegiado escolar, a construção coletiva do PPP, pedidos de sugestões sobre o planejamento financeiro e sobre as decisões administrativas.

b) O apelo à participação da comunidade escolar, revelado no convite coletivo para as diversas atividades da escola desenvolvidas na escola, com relevância e destaque a participação de alunos, professores e da comunidade nos projetos culturais e científico

c) O cuidado na elaboração dos projetos, revelado nos documentos oficiais da escola como o PPP e nas entrevistas, que são organizados a partir das necessidades apresentadas em função do objetivo de melhoria do ensino e da aprendizagem.

d) O compromisso em busca de uma escola de qualidade, que não vise apenas os resultados, mas, a formação para a cidadania.

e) A tentativa de promoção de formação continuada aos seus servidores.

A demonstração dessas práticas, dentre outras, nos permite apontar que a gestão da escola pesquisada se encaminha para o exercício de uma gestão democrática, com forte participação, porém, entende-se que, como toda instituição escolar, a Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo apresenta oportunidades para melhoria de seus instrumentos e práticas, que precisam ser trabalhadas por sua equipe gestora, tais como:

a) Verificou-se que, algumas vezes, a gestão estava associada ao ato de controlar a ação do outro, mostrando uma relação de poder, de natureza mais autocrática que democrática.

b) A questão dos alunos ingressantes, principalmente no 6º ano, que apresentam diversas deficiências de aprendizagem, tendo a escola de fazer um trabalho mais abrangedor com esses alunos para ter certa nivelção.

c) Um trabalho de formação continuada mais intenso, de modo a suprir as necessidades dos professores, uma vez que o Estado oferece poucas oportunidades.

d) Um maior fortalecimento da comunidade escolar. De modo a abrir canais de participação que permitam às famílias uma retomada de sua autoestima, uma valorização de suas opiniões e ações junto ao ambiente escolar.

Diante disso, formulou-se a proposta a qual será apresentada neste terceiro capítulo. Essa proposta, como já dito anteriormente, tem como objetivo um plano de ação educacional – PAE, a fim de minimizar o hiato entre autoavaliação e diagnóstico identificado na Gestão de Pessoas e Liderança relacionado a: Relações Pessoais e a Formação Docente, na Gestão Participativa e a na Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógica. Espera-se que este PAE também possa contribuir para a escola fortalecer e aprimorar sua gestão e melhorar seu desempenho na busca de crescimento em relação aos indicadores de resultados educacionais. Sendo assim, este último capítulo apontará para possíveis caminhos que facilitem o fortalecimento e aprimoramento da gestão na Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, a fim de oferecer exemplos de ações possíveis que podem ser executadas que visem ao êxito da escola.

A presente pesquisa ainda será apresentada à equipe pedagógica da SRE/MG, na expectativa de que o Plano de Intervenção Educacional seja expandido e divulgado para as demais unidades escolares estaduais da SRE de Janaúba, caso seja do interesse da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba, considerando as semelhanças das situações vivenciadas pelas demais instituições de ensino que a pesquisa não contemplou. A apresentação da pesquisa se torna possível, haja vista que a pesquisadora exerce função compatível para a proposição de intervenção que vise à melhoria da gestão escolar das escolas da jurisdição da SRE de Janaúba, uma vez que exerce a função de tutora no Curso de Capacitação de Gestores Escolares e Coordenação Regional do Prêmio de Gestão Escolar.

Salienta-se que este Plano de Intervenção Educacional não é definido como uma proposta inédita e inovadora que dará fim aos diversos problemas da gestão, vivenciado pela escola, mas se trata de uma alternativa plausível e de fácil execução pelos gestores, na tentativa de oferecer subsídios práticos para fortalecimento e aprimoramento das práticas já executadas na escola. O caminho aqui apresentado não é único e o gestor junto a sua equipe poderá viabilizar e implementar outras ações que melhor convier as situações vividas na escola.

### **3.1. Projeto**

Neste PAE, procura-se abordar algumas intervenções necessárias, pelo menos quatro, as quais o atual gestor escolar precisa realizar a fim de promover a qualidade social dos que frequentam a escola que é caracterizada, hoje, pela diversidade de sua clientela. Essa diversidade veio a se concretizar a partir da universalização do ensino, legado da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Segundo Lück (2009b),

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009b, p.22).

O gestor, sabendo que a escola não é apenas espaço para dar instrução, deverá centralizar suas tarefas para o deve ser sempre o mais importante: o aluno. Sabendo que são diversas as concepções que envolvem a gestão escolar, foram

identificadas para esse PAE três dimensões apontadas no Prêmio de Gestão Escolar 2013 que devem receber intervenção direta do gestor da escola: A Gestão de Pessoas de Pessoas e Liderança, a Gestão Participativa e a Gestão Pedagógica apresentadas a seguir.

### 3.1.1 Ação de Intervenção em Gestão de Pessoas e Liderança: Relações Pessoais

Com direitos assegurados pelas mudanças, marcadamente pela Constituição de 1988 e LDB/1996, a figura do gestor, obrigatoriamente, passa a de ser aquela que intermedia assuntos pessoais, ligados não só aos profissionais da escola, mas à comunidade que tem um novo tipo de inserção no espaço escolar. O gestor burocrático e administrativo tem agora a obrigatoriedade de ser também aquele sujeito que se envolve diretamente com pessoas. Isso significa a necessidade de transitar em outro campo: o campo pessoal.

O gestor que se envolve diretamente nos assuntos pedagógicos cria entre ele e a equipe uma cumplicidade. Não há como atingir o outro ser humano senão indo até ele, entendendo suas aflições e, mais que isso, apoiando-o.

Segundo Lück (2009a), a gestão de pessoas possui elementos fundamentais:

[...] Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional; Formação de espírito e trabalho de equipe; Cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; Inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; Capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; Desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação (LÜCK, 2009a, p.83).

Dessa forma, a gestão de pessoas se torna desafio para qualquer gestor, em qualquer instância de gerência. Não se pode ignorar a influência que as relações interpessoais têm para os resultados. Para isso, ações com características dialógicas e interativas deverão ser planejadas pelo gestor de modo a tornar o relacionamento de sua equipe sempre mais equilibrado e saudável. Sua perspicácia, sua destreza para mediar conflitos, sua habilidade para escutar são atributos essenciais para o exercício competente dessa gestão.

O objetivo geral para essa intervenção será “ressignificar as relações de trabalho de modo a tornar o ambiente escolar, além de um local de ensino e aprendizagem, um local de encontro e troca de experiências”.



Apresenta como objetivos específicos:

- Planejar momentos de discussões com o tema a importância das relações interpessoais na escola utilizando recursos didáticos variados, como filmes, documentários e textos sobre o assunto;
- Motivar os profissionais da escola por meio de dinâmicas que elevem a autoestima e o entusiasmo pela profissão exercida.

A intervenção na Gestão de pessoas se dará através de quatro ações, explicitadas no quadro 13 e que visam o aprimoramento das Relações pessoais na escola. Entende-se que, para uma equipe integrada e produtiva, o conhecimento individual e o respeito entre os membros se tornam elementos cruciais para a obtenção de bons resultados, assim, ao perceber sua equipe desintegrada e desmotivada, o gestor deverá elaborar ações que possam reverter essa realidade. A seguir, sugestões de ações interventivas que levem ao bem-estar individual e coletivo do grupo de profissionais da escola e ações características de uma gestão participativa e democrática. Para a efetivação das ações, o gestor poderá utilizar-se de parcerias com as faculdades da cidade, especialmente de Educação Física e com a Secretaria Municipal de Educação para conseguir o Psicólogo.

**Quadro 13 – Ações interventivas para aprimorar as Relações Pessoais**

Ações	Período	Participantes	Tempo (horas)	Como se dará	Custos
1. Círculo de palestras com psicólogo sobre autoconhecimento e relacionamento.	Uma a cada trimestre	Todos os funcionários.	2 h	A equipe gestora estabelecerá parceria com a Secretaria Municipal de Educação para que o psicólogo escolar do Município possa dar essas palestras.	Em média 300 reais (coffee break)
2. Ginástica laboral.	3 vezes por semana	Todos os funcionários.	15 min	Nos três turnos, em horário específico, com alunos estagiários de educação física.	Sem custos
3. Rodas de conversa (grupos)	Uma por mês, num rodízio de funcionários.	Em média de 30 funcionários de cada vez.	2h	A equipe gestora reunirá com os funcionários em datas preestabelecidas.	Em média 50 reais cada vez- (coffee break)
4. Assembleias colegiadas.	Junho e novembro.	Em média de 300 pessoas	2h	Em reuniões com a comunidade escolar.	Em média 600 reais (coffee break)
5. Consulta aos profissionais da escola por meio de votação para uma maior participação de todos nas decisões.	Sempre que preciso.	Todos os funcionários.	----	Sempre que preciso, os funcionários da escola serão convocados para emitir opiniões por meio de votação.	Sem custos
6. Confraternização em comemoração aos funcionários aniversariantes do semestre	Uma por semestre ou etapas.	Todos os funcionários.	5 h	A equipe gestora juntamente com os demais funcionários, buscarão angariar fundos através de rifas, leilões, patrocínios e recursos próprios, para essa finalidade.	Em média de 4 mil reais.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Para o acompanhamento e Avaliação das ações interventivas desenvolvidas na gestão de pessoas, serão realizadas periodicamente, solicitações de avaliações por escrito de todos os profissionais da escola, a fim de colher opiniões e detectar entraves nos relacionamentos e da própria gestão. A escuta do gestor será fundamental para mediar conflitos internos e, para isso, momentos de conversa individual não poderão deixar de acontecer.

### 3.1.2. Ação de Intervenção em Gestão de Pessoas e Liderança: Formação dos Docentes

A partir das políticas de responsabilização educacional, a formação docente passa ser uma prerrogativa para a obtenção de bons resultados educacionais. Nesse princípio, o gestor escolar toma uma posição de promotor do corpo docente da escola, impelindo-os a avanços em sua prática pedagógica. Uma sistemática e organizada capacitação em serviço, baseada no diagnóstico de fragilidades encontradas torna-se, nos tempos atuais, uma necessidade da equipe escolar para manter-se alinhada às demandas do tempo.

A observação e a análise dos resultados educacionais assumem um caráter de diagnóstico para a atuação do gestor que se torna um estimulador, um provocador de sua equipe de trabalho, levantando propostas, provocando novos comportamentos, disseminando ideias que irão auxiliar o processo de ensino. O trabalho do gestor, a princípio, será de convencimento de que a equipe pode mais, consegue mais, precisa ser mais. Momentos de autoavaliação da prática pessoal e do trabalho coletivo poderão se tornar momentos-chave nesse processo de conscientização.

Na escola, sabe-se que a formação continuada dos professores está a cargo dos especialistas em educação básica, ou supervisores pedagógicos, que são profissionais de apoio e suporte os professores. Mas a pessoa do gestor escolar, o diretor da escola, deverá ser sempre a de coordenador-geral, aquele que promoverá a organização estrutural das ações de formação, pois ao considerar a relevância desta para seus professores, dará a ela a prioridade necessária reservando horários e fornecendo material adequado para esse trabalho.

O objetivo geral para essa intervenção será “oportunizar, aos docentes, a ampliação dos espaços e tempos de formação continuada para levá-los à reflexão acerca da prática e, conseqüentemente, sua melhoria”.

Apresenta como objetivos específicos:

- Realizar pesquisa diagnóstica com o corpo docente da escola a fim de se verificar quais os assuntos a serem priorizados na formação continuada.
- Aprimorar a metodologia de trabalho dos professores da educação básica a partir de estudo de assuntos relacionados à prática e metodologia.

- Oportunizar a troca de experiências pedagógicas exitosas realizadas em sala de aula.

Serão desenvolvidas ações que visem à formação dos professores, por meio de uma parceria entre a escola e as faculdades existentes no município, tais como: UNIMONTES, UFVJM, IFNMG, PROMOVE, ISEJAN e UNOPAR, o gestor poderá articular o trabalho de formação docente fazendo uso das 8 horas mensais de atividades extras que o professor deve cumprir na escola.

Essas faculdades já possuem um convênio de estágio firmado com Secretaria de Estado de Educação. Nessa perspectiva, as referidas faculdades devem ser incluídas na articulação de um Programa de Extensão Universitária vinculado à prestação de apoio técnico e científico à Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, que visem apoiar as intervenções com o intuito de auxiliar na melhoria da qualidade da educação ofertada pela escola. Esse objetivo pode ser alcançado através do diálogo consciente e eficiente entre as faculdades e a equipe gestora da escola.

O diagnóstico das fragilidades do corpo docente será apresentado pelo diretor da escola e pelos especialistas em educação básica para a equipe da faculdade parceira. A partir daí, poderá ser feito um cronograma a ser seguido durante o ano.

**Quadro 14– Cronograma Geral para Formação de Professores**

Atividade	Periodicidade	Tempo (horas)	Como se dará	Responsáveis	Custos
Curso de capacitação em parceria com as faculdades.	Trimestral	4 horas	As faculdades parceiras planejarão as ações com base nos diagnósticos apresentados pela equipe gestora. A cada trimestre, a capacitação ficará a cargo de uma faculdade parceira.	Professor orientador e estagiários, juntamente com a equipe gestora.	Em média 600 reais (coffee break)
Grupos de estudos de professores reunidos por área de conhecimento ou por ano de escolaridade em que atuam.	Quinzenal	4 horas (2h – 2h)	A equipe gestora planejará as ações a serem desempenhadas em cada dia de reunião. Essas reuniões serão no dia de módulo II e deverão estar previstas em calendário	Equipe Gestora (Diretor, vices e Especialistas)	Sem custos
Semanas Pedagógicas.	2 vezes ao ano (fevereiro	10 horas (2 h por	A equipe gestora, planejará ações, de	Equipe Gestora (Diretor, vices e	Em média 300 reais

	e agosto)	dia, durante uma semana)	modo a nivelar o trabalho dos professores, afim de que todos “falem a mesma língua”.	Especialistas)	(coffee break)
--	-----------	--------------------------	--	----------------	----------------

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

O acompanhamento e a Avaliação das ações interventivas, serão de forma espontânea, a cada mês, os docentes preencherão uma ficha apontando pontos positivos para seu crescimento profissional e propondo ajustes na estrutura da formação. A partir das aulas e resultados obtidos pelos alunos, também poder-se-á avaliar se as ações de formação interventivas contribuíram para o aprimoramento técnico do corpo docente.

### 3.1.3. Ação de Intervenção na Gestão Participativa

É consenso geral que a escola sofre as influências do meio externo, assim como os efeitos da gestão escolar ultrapassam seus muros e até mesmo os limites da comunidade em que está inserida. Assim sendo, é possível inferir que o desenvolvimento de nossas capacidades pessoais se faz nas condições sociais que construímos, ou seja, na relação que estabelecemos com contextos diversos em nossa caminhada profissional. O artigo 14 da Lei n.º 9.394/96 fortalece a necessidade de se colocar no ideário e na prática gestora a construção de mecanismos democráticos que possibilitem a gestão de ações compartilhadas, pois nela é reafirmada a necessidade de participação legal e política de pais, alunos, comunidade escolar e local nos órgãos colegiados:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDBEN-9.394/96).

Sendo a democracia um direito e um dever, deriva daí a obrigação de pais, professores e comunidade a participarem com responsabilidade da vida em sociedade, na qual se inclui a escola. Nesse sentido, a presença da comunidade representa importante parceria para o desenvolvimento de uma gestão voltada para as transformações sociais e culturais. Convictos dessa premissa e consoante ao

previsto na legislação, propõe-se, a seguir, uma ação interventiva para promoção de maior interação entre escola e comunidade.

O objetivo geral para essa intervenção será “criar estratégias de mobilização de pessoas e setores da sociedade ampliando o processo de participação, por meio de mecanismos de integração da escola com a comunidade”.

Ela apresenta como objetivos específicos:

- Identificar espaços de participação da escola na comunidade local;
- Revelar possibilidades de participação democrática responsável e consequente;
- Fortalecer o desenvolvimento de ações compartilhadas.

Para o desenvolvimento das ações interventivas, o gestor deve ter em mãos o diagnóstico sócio-antropológico da comunidade escolar para que possa realizar as ações interativas de forma participativa. Essa necessidade se justifica à medida que o gestor deve reconhecer e avaliar os vínculos entre as propostas elaboradas na escola, a política se os programas de outras entidades e, ainda, articulá-las às expectativas da comunidade. Essa interdependência requer do gestor a capacidade de lidar com diferentes pessoas para pôr em prática a proposta pedagógica da escola. Para tanto, as ações a seguir indicam caminhos para a efetividade desta proposta.

- 1.º – Realização do diagnóstico sócio-antropológico da comunidade escolar – por meio de questionário, sob a responsabilidade da equipe escolar e professores.
- 2.º – Realização de cursos formativos para os membros do Colegiado Escolar, através de parcerias com o MEC, Secretaria e Escola.
- 3.º – Desenvolvimento de mecanismos de reciprocidade entre as escolas e outras agências públicas ou privadas – elaboração coletiva de agenda composta de palestras; visitas e aulas de campo. Nessa ação a escola contará com os parceiros: Secretaria de educação, escolas do entorno, associação de moradores, igrejas.
- 4.º – Promoção de ações de mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola – atenção aos acontecimentos ocorridos no bairro/cidade, proposição de ações comunitárias envolvendo os alunos, autoridades municipais e a comunidade local. Essa ação contará com o apoio da Câmara de vereadores, Secretaria Municipal de Ação Social, jornais da cidade, associação de pais e moradores.

5.º – Decisões colegiadas que envolvem a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar – reuniões bimestrais para avaliação das ações da escola e prestação de contas à comunidade; reunião de planejamento e avaliação do Colegiado Escolar; reunião bimestral com os pais e professores para discussão pedagógica; reunião administrativa de avaliação das atividades auxiliares; reunião do grêmio estudantil para avaliação e planejamento das atividades; reunião com os parceiros da escola para avaliação das ações empreendidas e em implementação; assembleia escolar para avaliação e (re)planejamento do PPP. Para o desenvolvimento dessa ação, a escola buscará apoio na comunidade escolar e local, secretarias de educação e órgãos ligados, Conselhos da Infância e Juventude, Conselho Tutelar, Conselhos de Educação, Promotorias e Instituições de Educação Superior.

**Quadro 15 - Síntese Ação de Intervenção na Gestão Participativa**

Ações	Periodicidade	Tempo (horas)	Como se dará	Responsáveis	Custos
Diagnóstico sócio-antropológico da comunidade escolar	Fevereiro/2016	40 horas	Por meio de questionários distribuídos para a comunidade escolar.	Equipe gestora e professores	Em média 100 reais (cópias questionários)
Cursos formativos para os membros do Colegiado Escolar	A ser definido pela secretaria de Estado de Educação.	60 horas	Através de cursos online, ofertados pela Secretaria de Estado de Educação e MEC. A escola dará o suporte técnico.	Secretaria de estado de Educação, MEC e Equipe Gestora (Diretor, vices e Especialistas)	Sem custos
Desenvolvimento de mecanismos de reciprocidade entre as escolas e outras agências públicas ou privadas	Março/2016	20 horas	Através de elaboração coletiva de agenda composta de palestras; visitas e aulas de campo.	Equipe gestora e professores.	Sem custos
Ações Comunitárias no bairro da escola	Junho e Novembro/2016 1 dia em cada mês.	16 horas (08 h-08 h)	Por meio de Projeto "Ação Cidadania" da Secretaria de Ação Social da Cidade, a escola buscará trazer esse projeto para a comunidade atendida.	Equipe gestora	Sem custos
Decisões colegiadas que envolvem a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar.	Decorrer do ano letivo de 2016	Reuniões de 2 a 4 horas	Através de reuniões	Equipe Gestora	Sem custos

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Para acompanhamento e avaliação dessa intervenção será distribuído, ao final de cada ação proposta, o seguinte formulário, exposto no quadro 16:

**Quadro 16 - Formulário para avaliação da ação interventiva no final de cada ação proposta**

Aspecto a ser avaliado	Marque abaixo o Valor atribuído dentre as opções				Sugestões de melhoria
	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Desenvolvimento da ação proposta					
Tempo de execução da ação					
Importância da ação proposta					

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Caberá à secretaria de educação e aos órgãos intermediários a realização do acompanhamento e avaliação institucional, tanto para análise dos resultados de desempenho das escolas quanto do nível de satisfação de seus usuários. Em nível local, cabe à equipe gestora cumprir com a programação e a cada ação realizada ouvir a opinião e sugestões dos atores envolvidos, fazendo o devido registro das reuniões. Ao Colegiado Escolar, caberá o controle social como copartícipes da execução do projeto educativo escolar.

### 3.1.4 Ações de Intervenção na Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógicas

De acordo com entrevistas realizadas, a escola recebe todos os anos, alunos ingressantes, principalmente no 6º ano, que apresentam diversas deficiências de aprendizagem, tendo a escola de fazer um trabalho mais abrangedor com esses alunos para ter uma certa nivelção. Entende-se que a alfabetização básica é o mínimo necessário para a pessoa continuar o desenvolvimento. É preciso a atenção para a importância de os alunos dominarem a leitura, a escrita e as quatro operações matemática.

Sendo assim, essa intervenção é baseada no mecanismo de nivelamento dos alunos ingressantes nas disciplinas de Português e Matemática, propiciando, assim, um melhor aproveitamento, desenvolvendo, principalmente, habilidades em leitura, interpretação, análise e produção de textos, conhecimentos básicos das quatro operações matemáticas e resolução de problemas, através de um trabalho integrado e interdisciplinar, bem como minimizar os níveis de evasão escolar.



Os dados estatísticos do PROEB e PROALFA reforçam a necessidade de investir em instrumentos que possam ampliar habilidades e competências dos alunos ingressantes, proporcionando um melhor aproveitamento dos mesmos no transcorrer de sua vida escolar.

No entanto, entende-se que um Projeto de Nivelamento<sup>14</sup> não irá solucionar todas deficiências apresentadas pelos alunos; não se pode, contudo, nos furtar a proporcionar meios que permitam minimizar os resultados que criam perversamente um universo tão grande de analfabetos funcionais.

Ao fornecermos instrumentos ao aluno, demonstramos nossa sensibilização com todas as dificuldades de aprendizagem apresentadas e criamos laços de identidade com o ingressante que sentirá partícipe do meio escolar ao enxergar a instituição envolvida com as deficiências que ele carrega.

O objetivo geral dessa intervenção é minimizar as deficiências de aprendizagem dos alunos ingressantes nos conteúdos de Português e Matemática, relativo aos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Já os objetivos específicos são:

- Proporcionar um aumento qualitativo no conhecimento do aluno em relação ao ensino básico da Língua Portuguesa e Matemática.
- Desenvolver as habilidades em leitura, interpretação de texto e operações matemáticas.
- Ampliar o prazer pela leitura e pela matemática.
- Apreciar diversos tipos de textos através de um trabalho integrado e interdisciplinar.
- Estimular os alunos a raciocinar em tempos lógicos.
- Desenvolver a capacidade de análise de problemas e de sua resolução através de estudo de caso.

O nivelamento será oferecido aos alunos ingressantes do 6º ano os quais as especialistas e professores, depois de um diagnóstico inicial, indicar.

Será realizada uma reunião com os pais dos alunos indicados, no início do 1º semestre letivo, para esclarecer a respeito do projeto de nivelamento. As atividades deverão valorizar habilidades e competências necessárias para melhorar o desempenho dos estudantes durante a educação básica. Ficará a cargo da escola

---

<sup>14</sup>Adaptado de <[http://www.fbb.br/downloads/projeto\\_nivelamento](http://www.fbb.br/downloads/projeto_nivelamento)>.

todo o material a ser disponibilizado aos alunos e o espaço onde será realizado o projeto no contraturno.

Esse projeto será desenvolvido pelos alunos de Pedagogia, Matemática e Letras – Bolsistas do PIBID UNIMONTES, que atuam na escola, auxiliados pelo professor eventual e o professor de uso de Biblioteca.

**Quadro 17 – Cronograma Geral Língua Portuguesa**

Conteúdo - Português	Periodicidade	Responsáveis	Tempo (horas)	Duração	Custos
- Trabalho com diversos portadores de texto (Leitura, interpretação e produção de texto)  - Através dos textos, trabalhar pontuação, coesão e coerência)	Semanal	Alunos de Pedagogia, Matemática e Letras bolsistas do PIBID UNIMONTES, auxiliados pelo professor eventual e professor de uso de biblioteca	1 hora diárias em contraturno	2 meses	Em média 100 reais (cópias atividades)

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

**Quadro 18 - Cronograma Geral Matemática**

Conteúdo - Matemática	Periodicidade	Responsáveis	Tempo (horas)	Duração	Custos
- Trabalho com as quatro operações matemáticas.  - Atividades de resolução de problemas a partir de estudos de casos.	Semanal	Alunos de Pedagogia, Matemática e Letras bolsistas do PIBID UNIMONTES, auxiliados pelo professor eventual e professor de uso de biblioteca	1 hora diária em contraturno	2 meses	Em média 100 reais (cópias atividades)

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

O acompanhamento da avaliação das ações interventivas ocorrerá contínua e permanentemente, considerando fundamentalmente sua efetiva participação nas atividades propostas. As participações dos alunos no presente Projeto poderão ser aproveitadas como atividades complementares ou como parte da nota que comporá as avaliações sistemáticas, ficando a cargo da equipe gestora da escola, definir e apresentar os critérios.

Ao final do projeto, será emitido um relatório para os professores das disciplinas oferecidas no nivelamento, poderem acompanhar esses alunos no decorrer do ano.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os dados obtidos durante a pesquisa, e embasados nos diversos estudos sobre a gestão escolar, foi possível fazer uma reflexão sobre a realidade da escola pesquisada e sugerir algumas alternativas para fortalecimento e aprimoramento de práticas já existentes. Diante da diversidade do assunto tratado na pesquisa, o texto proposto não deve ser entendido como conclusivo, mas como um convite para futuras investigações e reflexões.

É preciso entender que esta pesquisa procurou analisar até que ponto as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio Gestão Escolar, tendo como ponto de referência os indicadores de qualidade apontados na avaliação desse prêmio, pois esperava-se compreendê-las e confrontá-las com as apresentadas ao Prêmio Gestão Escolar 2013. Diante disso e das análises realizadas, percebeu-se uma relação entre a identidade construída pela escola com a gestão participativa presente neste espaço, visto que tanto professores quanto a equipe gestora passam a impressão de que os envolvidos no processo educacional dessa escola são valorizados e sentem-se bem em pertencer a essa instituição. Essa constatação levou a compreensão de que este sentimento está ligado à gestão de Pessoas e Liderança construída pela equipe gestora, ponto forte que merece ser destacado. Esse tipo de gestão é estabelecido por uma relação de troca em que a equipe gestora procura valorizar os talentos existentes no grupo para assegurar o funcionamento eficaz das ações desenvolvidas.

Diante disso, o presente estudo propôs um PAE no qual apresentou e descreveu quatro ações interventivas direcionadas à Gestão de Pessoas e Liderança, relacionadas a: Relações Pessoais e a Formação Docente, Gestão Participativa e a Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógica, a fim de minimizar o hiato entre autoavaliação e diagnóstico nessas três gestões. Além disso, espera-se contribuir para a escola fortalecer sua gestão e melhorar seu desempenho na busca de crescimento em relação aos indicadores de resultados educacionais.

Acredita-se que essas intervenções adotadas pelo gestor escolar podem auxiliá-lo a desenvolver um trabalho comprometido com a construção de uma escola de qualidade social.

Dessa forma, entende-se que os desafios para os gestores escolares são inúmeros, por conta das novas demandas educacionais, sendo imprescindível que as políticas públicas continuem investindo na formação desses profissionais, no intuito de que se tornem protagonistas na dimensão pedagógica, em sua prática de gestão, na fomentação da discussão do currículo no meio escolar e na liderança nesse processo, que é considerada variável estratégica para uma mudança com foco na aprendizagem dos alunos.

Por limitação da pesquisa, não nos aprofundamos em um dos resultados que a pesquisa apontou. Percebeu-se que o sucesso nos resultados da gestão pode ser comprometido pelo excesso de demandas administrativas impostas ao diretor que consome boa parte do seu tempo em ações burocráticas. Nesse sentido, devem ser pensadas com urgência estratégias para diminuir essa carga de trabalho, a fim de que seja possível focar na razão de ser da escola: o aluno.

Espera-se que esta pesquisa sirva de oportunidade para novos estudos alinhados a temática discutida no decorrer do texto, para o desenvolvimento de estudos semelhantes ou com novos focos em organizações que declaram suas práticas e que as promovam efetivamente.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Mariza Vasques de. **Progestão**: Como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Módulo VIII/ Mariza Vasques de Abreu, Esmeralda Moura; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. – Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

ALARCÃO, Isabel. – A escola reflexiva. Artigo. In: Escola Reflexiva e Nova Racionalidade. Editora Artmed, Porto Alegre, 2001.

BRASIL. **Atlas de desenvolvimento do Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDHM-Municipios-2010.aspx>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)>. Acesso em: 19 de jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **IDEB- resultados e metas**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em: 05 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

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

BRUNET, Luc. **Clima de Trabalho e Eficácia da Escola**. In: As Organizações Escolares em Análise. Antônio Nóvoa (Coord). Publicações Dom Quixote. Instituto de Inovação Educacional. Nova Enciclopédia, 2011.

BURGOS, Marcelo. Diretores Escolares em um contexto de reforma da educação. Artigo. In: Escola pública e segmentos populares em um contexto de construção institucional da democracia. **Revista Dados**, V.55, n.4, 2012.

CARDOSO, Tavares. ALARCÃO, Isabel. & CELORICO, J. (2010). **Revisão da literatura e sistematização do conhecimento**. Porto: Porto Editora. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/ID/article/viewFile/2452/2323>>. Acesso em: 05 set. 2014.

CARNEIRO, Nelcídio Geraldo. **O Papel da Gestão Escolar no Processo de Melhoria da Qualidade do Ensino: O Caso da Escola Estadual Matta Machado**. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/o-papel-da-gestao-escolar-no-processo-de-melhoria-da-qualidade-do-ensino-o-caso-da-escola-estadual-matta-machado/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **Progestão**: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola? módulo V / Maria Celeste da Silva Carvalho, Ana Célia Bahia Silva; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros

Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

CASTRO, Jane Margareth. E REGATTIERI, Marilza. **Interação Escola Família- Subsídios para as práticas Escolares**. Jane Margareth Castro e Marilza Regattieri (orgs.). Disponível em: <[http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE\\_Integracao\\_escola\\_familia.pdf](http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE_Integracao_escola_familia.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2015.

CASTRO, Carmem L. Freitas. **Elaboração e Gestão de Projetos**. Magistra (s/d). Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CFAQFjAI&url=http%3A%2F%2Fcrv.educacao.mg.gov.br%2FSISTEMA\\_CRV%2Fbanco\\_objetos\\_crv%2F%257B2103CF36-7633-4DEE-A071-39DC402A56F2%257D\\_Elabora%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520e%2520gest%25C3%25A3o%2520de%2520projetos%2520%2520Carmem%2520L%25C3%25BAcia%2520Freitas%2520de%2520Ca.ppt&ei=cj1xVI19s5qxBP3RgKgE&usg=AFQjCNFUNO-BwbyLNCLV3fHDbYB6ZlprA&bvm=bv.80185997,d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CFAQFjAI&url=http%3A%2F%2Fcrv.educacao.mg.gov.br%2FSISTEMA_CRV%2Fbanco_objetos_crv%2F%257B2103CF36-7633-4DEE-A071-39DC402A56F2%257D_Elabora%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520e%2520gest%25C3%25A3o%2520de%2520projetos%2520%2520Carmem%2520L%25C3%25BAcia%2520Freitas%2520de%2520Ca.ppt&ei=cj1xVI19s5qxBP3RgKgE&usg=AFQjCNFUNO-BwbyLNCLV3fHDbYB6ZlprA&bvm=bv.80185997,d.cWc)>. Acesso em: 01 nov. 2014.

COELHO e LINHARES. Gestão participativa no ambiente escolar. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Prêmio de Gestão Escolar** 2013a. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/gestao-escolar/premio-gestao-escolar>>. Acesso em: 05 set. 2014.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Prêmio de Gestão Escolar** 2015. Disponível em: <<http://www.premiogestaoescolar.org.br/>>. Acesso em: 20 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo. **Dossiê para participação no Prêmio Gestão Escolar**. Janaúba, 2013b.

\_\_\_\_\_. **Orientações para a Seleção Regional do Prêmio Gestão Escolar** – PGE 2013c.

CONSOLARO, Hélio. **Projeto Pedagógico**. Disponível em: <[http://www.fbb.br/downloads/projeto\\_nivelamento](http://www.fbb.br/downloads/projeto_nivelamento)>. Acesso em: 01 out. 2015.

CUNHA. Luiz Antônio. Ensino médio e ensino técnico na América Latina: Brasil, Argentina e Chile. In: **Cadernos de Pesquisa**. no.111 São Paulo Dec. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742000000300003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742000000300003)>. Acesso em: 10 out. 2014.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 1-12, Maio, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURICIO DE AZEVEDO. **Projeto Político Pedagógico**- Minas Gerais. Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo, 2013a (doc. Interno).

\_\_\_\_\_. **Regimento Escolar. Minas Gerais**. Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo. 2013b. (doc. Interno).

\_\_\_\_\_. **Registros e Documentos Escolares**, 2015, (doc. Interno).

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

FILHO, Rubem Barboza. **Cidadania e Responsabilidade**. In. Centro de Avaliação de Educação e de Políticas Públicas - CAEd. (Org). Formação de Gestores. Módulo de formação básica. 1 edição. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2006, p. 80-100.

FRAIDENRAICH, Verônica. 5 pontos importantes sobre o PPP e a gestão financeira. **Gestão Escolar**. Edição 007, abril/maio 2010. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/administracao/ppp-gestao-financiera-caminham-juntos-551882.shtml>>. Acesso em: 11 set. 2015.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **Avaliação e Aprendizagem**: Avaliações externas: perspectivas para a ação pedagógica e a gestão do ensino / [textos] Eloisa de Blasis, Ana Maria Falsarella, Ocimar Munhoz Alavarse; coordenação Eloisa de Blasis, Patrícia Mota Guedes. -- São Paulo: CENPEC: Fundação Itaú Social, 2013. Disponível em: <[http://www.fundacaoitausocial.org.br/\\_arquivosstaticos/FIS/pdf/avaliacao\\_e\\_aprendizagem.pdf](http://www.fundacaoitausocial.org.br/_arquivosstaticos/FIS/pdf/avaliacao_e_aprendizagem.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2014.

GROSBAUM, Marta Wolak. **Progestão**: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?, módulo IV / marta Wolak Grosbaum, Claudia Leme Ferreira Davis; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

HORA, Dinair. **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios da participação coletiva. 9 ed. Campinas, SP:Papirus, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

INEP. Nota técnica 040/2014. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/201](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/201)>



4/escola\_complexidade\_gestao/nota\_tecnica\_indicador\_escola\_complexidade\_gestao.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Estratégia, ação global e coletividade no ensino.** In: FINGER, A. et al. Educação: Caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. In: **Revista Gestão em Rede.** Nº 03, 1997, p. 13-18.

\_\_\_\_\_. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2002.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar.** Curitiba: Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

\_\_\_\_\_, Heloisa et.al. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** São Paulo: Fundação Lemann/Editora Positivo, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional.** Ed. Vozes Limitada, 2013, p.192p.

LÜDKE, Menga.; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1986.

MACHADO, Marcia Cristina da Silva. **Considerações acerca do planejamento participativo** Juiz de Fora, agost/dez de 2014. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2399>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MACHADO, Márcia Crisitina da Silva; MIRANDA, Josélia. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional.** Juiz de Fora, agost./dez de 2014. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão:**, módulo III / Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MARQUES, José Carlos. **Proposta básica para gestão.** Porto Alegre, Educação e Realidade. Pag. 81 – 84/1981.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?**, módulo VII / Ricardo Chaves de Rezende Martins, Rui

Rodrigues Aguiar ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MINAS GERAIS. **Parecer CEE/MG 1132 de 1997**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/urlsa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CD8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.sinepe-mg.org.br%2Fdownloads\\_restrito.ph%3Farquivo%3Dparecer\\_cee-mg\\_1132\\_97.pdf%26pasta%3Dlegislacao&ei=MG5dVIGVJ4GYgwThmlOACQ&usg=AFQjCNGZNBofOsgad8evytVAPwFXaUNyg&bvm=bv.79189006,d.eXY](http://www.google.com.br/urlsa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CD8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.sinepe-mg.org.br%2Fdownloads_restrito.ph%3Farquivo%3Dparecer_cee-mg_1132_97.pdf%26pasta%3Dlegislacao&ei=MG5dVIGVJ4GYgwThmlOACQ&usg=AFQjCNGZNBofOsgad8evytVAPwFXaUNyg&bvm=bv.79189006,d.eXY)>. Acesso em: 04 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução Nº. 104 de 14-07-2000. **Reedita, com alterações, a Resolução nº 14, de 03 de fevereiro de 2000, que institui o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE e cria o Programa de Avaliação da Educação Pública de Educação Básica – PROEB, 2000**. Belo Horizonte: Mai Arte e Criação, ago. 2000.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 45.849/2011. **Dispões sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação**. 2011a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 24 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 180/2011. **Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências**, 2011b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 24 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo. **Projeto Político Pedagógico**. 2013a.

\_\_\_\_\_. **Mapa da Superintendência Regional de Janaúba**. 2013b. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/mod=&niv=sre&map=sre&ids=044&idm=&ide=>>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo. **Quadro de Identificação do Estabelecimento**. 2013c.

\_\_\_\_\_. Escola Estadual Joaquim Mauricio de Azevedo. **Regimento Escolar**. 2013d.

\_\_\_\_\_. **Sistema Mineiro de Avaliação**. SIMAVE. Disponível em: <<http://www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/home.faces>>. Acesso em: 10 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **Sistema Mineiro de Administração Escolar: Simade**. 2014.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOREIRA; CANDAU. **Indagações sobre o currículo**. Vol.3. MEC/SEB, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag3.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2014.

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque **Progestão: como gerenciar os recursos financeiros?**, módulo VI / Ana Maria de Albuquerque Moreira, José Roberto Rizzoti. - Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009.

NETO, Joaquim José Soares et al. Uma escala para medir a infraestrutura escolar. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 78-99, jan./abr. 2013. Disponível em: <[http://www.unb.br/noticias/downloads/uma\\_escala\\_para\\_medir\\_a\\_infraestrutura\\_escolar.pdf](http://www.unb.br/noticias/downloads/uma_escala_para_medir_a_infraestrutura_escolar.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

NEUBAEUR, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. **Gestão dos Sistemas Escolares – Quais caminhos perseguir?** Artigo. In: Políticas Educacionais e Coesão Social – Uma agenda latino-americana. Editora Elsevier, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo: Ática 2000.

PENI, Sônia Teresinha de Souza. **PROGESTÃO: Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I/Sônia Teresinha de Souza Peni, Sofia Lerche Vieira; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

POLON, Thelma Lucia P. **Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar**. In: 34a Reunião Anual da ANPED, 2011, Anais. Natal/RN: Centro de Convenções, 2011.

RICARDO, Elio Carlos. Implementação dos PCN em sala de aula: dificuldades e possibilidades. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**. Florianópolis, v. 4, n. 1, 2003.

ROCHA, Manoel José Fonseca. A associação de pais e professores e a gestão democrática na escola pública. **Unirevista**: Blumenau, v.1, n.2, abril 2006. Disponível em: <<http://www.unirevista.unisinos.br>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

SENAC DN. **Deficiência e competência:** programa de inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas ações educacionais do Senac (Joana Botins; Paulo Bruno; Sandra Brandão). Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2002. SICO.

SERPA, Dagmar. 8 mitos sobre as avaliações externas. Especial Avaliações externas. **Revista Nova Escola**. Out/2011. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/8-mitos-testes-aprendizagem-larga-escala-643599.shtml>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

UNESCO. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 24, n. 82, p. 93-130 abril 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 26 set. 2014.

## APÊNDICE

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL JOAQUIM MAURÍCIO DE AZEVEDO DE JANAÚBA/MG**, desenvolvida pela pesquisadora Irlene Nogueira da Silva, sob orientação da Professora Doutora Márcia Cristina da Silva Machado, que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

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

Este estudo tem como tema a importância da gestão escolar para o desempenho da escola, em relação com o Prêmio de Gestão, que enfatiza essa importância. A partir disso, o presente estudo traz para o debate a seguinte questão: até que ponto as práticas de gestão da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem às práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio Gestão escolar?

Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista aberta e gravada – seu nome será mantido em anonimato, usando apenas a denominação do cargo exercido. As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional tendo em vista o tema e objetivo em investigação. A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso a pesquisadora venha a utilizar trechos de sua entrevista. Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora. Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda da pesquisadora.

O Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, na qual constam os telefones e o local de trabalho da pesquisadora; com estes, o Senhor (a) poderá tirar todas as dúvidas em relação à pesquisa.

Atenciosamente,

---

Irlene Nogueira da Silva

Contatos:

Irlene Nogueira da Silva (pesquisadora)

Telefones: (38) 9142-9774 / 3829-3439 (SRE)

E-mail: [irlene.silva@educacao.mg.gov.br](mailto:irlene.silva@educacao.mg.gov.br)

SRE de Janaúba

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

---

Sujeito da pesquisa

## ROTEIRO DE ENTREVISTA (EQUIPE GESTORA)

### I) Perfil

1. Informe por favor:

1.1 Sua formação

1.2 Há quanto tempo trabalha na área de educação

1.3 Há quanto tempo trabalha com gestão escolar

1.4 Há quanto tempo trabalha na equipe gestora dessa escola.

### II) Gestão pedagógica

2. A escola possui Projeto Político Pedagógico próprio?

3. Quando e como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da Escola?

4. De que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico da escola?

5. De que maneira a equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos?

6. Que tipo de monitoramento a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos?

7. De que maneira os resultados de desempenho dos alunos são discutidos na escola?

8. De que maneira os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no planejamento pedagógico da escola?

9. De que maneira é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola?

10. De que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada dos professores?

11. De que maneira as discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora?

12. De que maneira a equipe gestora orienta a elaboração e desenvolvimento dos projetos realizados na escola?

### III) Gestão participativa

13. Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar?

14. Como é formado o Conselho Escolar da instituição?

15. Como podemos avaliar a atuação do Conselho Escolar?
16. De que forma o Conselho Escolar define e valida os processos (pedagógicos, financeiros e administrativos) da escola?
17. Como o Conselho contribui para as discussões sobre os resultados de desempenho da escola?
18. Quais canais de comunicação são utilizados para estabelecer relação com a comunidade?
19. De que maneira os professores participaram na elaboração do atual Projeto Político Pedagógico da escola?
20. De que maneira são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola?
21. De que maneira os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola?
22. De que forma no processo de elaboração da Proposta Pedagógica é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?

#### **IV) Gestão de pessoas e liderança**

23. Como é o fluxo de informações entre SRE e a escola?
24. De que maneira a equipe gestora repassa as informações e deliberações da SRE aos professores e demais funcionários?
25. De que maneira se dá a comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários?
26. De que maneira a gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários?
27. De que maneira a escola procura atender às demandas dos professores em relação aos horários de aulas?
28. Como é o relacionamento entre os professores?
29. Como é o relacionamento entre a equipe gestora e os professores?
30. Como é o relacionamento da escola com a comunidade do entorno?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA (PROFESSORES)**

### **I) Perfil**

1. Informe por favor:

1.1 Sua formação

1.2 Há quanto tempo trabalha na área de educação

1.3 Há quanto tempo trabalha como professor nesta escola.

### **II) Gestão pedagógica**

2. A escola possui Projeto Político Pedagógico próprio?

3. Quando e como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da Escola?

4. De que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico da escola?

5. De que maneira a equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos?

6. Que tipo de monitoramento a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos?

7. De que maneira os resultados de desempenho dos alunos são discutidos na escola?

8. De que maneira os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no planejamento pedagógico da escola?

9. De que maneira é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola?

10. De que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada dos professores?

11. De que maneira as discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora?

12. De que maneira a equipe gestora orienta a elaboração e desenvolvimento dos projetos realizados na escola?

### **III) Gestão participativa**

13. Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar?

14. Como é formado o Conselho Escolar da instituição?
15. Como podemos avaliar a atuação do Conselho Escolar?
16. De que forma o Conselho Escolar define e valida os processos (pedagógicos, financeiros e administrativos) da escola?
17. Como o Conselho contribui para as discussões sobre os resultados de desempenho da escola?
18. Quais canais de comunicação são utilizados para estabelecer relação com a comunidade?
19. De que maneira os professores participaram na elaboração do atual Projeto Político Pedagógico da escola?
20. De que maneira são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola?
21. De que maneira os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola?
22. De que forma no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?

#### **IV) Gestão de pessoas e liderança**

23. Como é o fluxo de informações entre SRE e a escola?
24. De que maneira a equipe gestora repassa as informações e deliberações da SRE aos professores e demais funcionários?
25. De que maneira se dá a comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários?
26. De que maneira a gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários?
27. De que maneira a escola procura atender às demandas dos professores em relação aos horários de aulas?
28. Como é o relacionamento entre os professores?
29. Como é o relacionamento entre a equipe gestora e os professores?
30. Como é o relacionamento da escola com a comunidade do entorno?



## ANEXO 1



## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Juiz de Fora, de de 2014.

Para:

Eu, Marcos Tanure Sanábio, vice-coordenador do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Mestrado Profissional – oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação/Universidade Federal de Juiz de Fora, venho, por meio desta, apresentar o (a) Sr (a). como aluno (a) regularmente matriculado (a) no referido Programa. O (A) mestrando (a) encontra-se em fase de coleta de dados para elaboração de sua dissertação e, para tanto, necessitará de dados para dar prosseguimento a sua pesquisa.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink that reads 'Marcos'.

Marcos Tanure Sanabio  
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da  
Educação Pública  
Universidade Federal de Juiz de Fora