

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

DENISE ALESSANDRA PALHARES DINIZ MORAES

**GESTÃO ESCOLAR EFICAZ: O DIFERENCIAL DE UMA ESCOLA EM  
CONTEXTO DE VULNERABILIDADE SOCIAL**

JUIZ DE FORA

2014

DENISE ALESSANDRA PALHARES DINIZ MORAES

**GESTÃO ESCOLAR EFICAZ: O DIFERENCIAL DE UMA ESCOLA EM  
CONTEXTO DE VULNERABILIDADE SOCIAL**

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

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

DENISE ALESSANDRA PALHARES DINIZ MORAES

### **GESTÃO ESCOLAR EFICAZ: O DIFERENCIAL EM UMA ESCOLA COM CONTEXTO SOCIAL DESFAVORECIDO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 05/02/2014.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim – orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Membro externo da banca

---

Membro interno da banca

Juiz de Fora, 05 de fevereiro de 2014.

À Esther, ao meu esposo e à minha  
mãezinha.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, à Deus.

À minha filha Esther pelo amor incondicional.

Ao meu esposo pelo apoio em todos os momentos.

À minha mãe pelo amor, incentivo, pela fé, pelas orações e a confiança em mim. Quantas renúncias pela minha educação...

Ao meu pai, que mesmo não estando mais em nosso meio, pelo exemplo de dedicação e valores que sempre irão me influenciar. A você meu amor eterno!

Às minhas irmãs pelo carinho e apoio.

Às tutoras Ana Paula e Michelle por estarem sempre incentivando, cobrando e acreditando que tudo daria certo. A segurança que sentia em vocês foi fundamental.

Ao Núcleo de Dissertação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora que viabilizou o aporte teórico e prático para conclusão desta dissertação.

Às minhas amigas e colegas da Escola Municipal Carlos Góis pelo apoio e incentivo.

À Prefeitura de Belo Horizonte por financiar meus estudos e abrir esta porta para que eu realizasse este sonho.

Ninguém vence sozinho, por isso agradeço a todos, que de alguma forma, participaram desta conquista!

*Ninguém começa a ser educador certa terça-feira às quatro horas da tarde.*

*Ninguém nasce educador ou é marcado para ser educador.*

*A gente se faz educador, a gente se forma como educador permanente, na prática e na reflexão sobre a prática. (PAULO FREIRE, A Educação na Cidade)*

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou investigar quais foram as ações gestoras realizadas em uma escola localizada em contexto social adverso e com alta vulnerabilidade social, para que seus alunos alcançassem níveis de desempenho satisfatórios nas avaliações sistêmicas. Para tanto foram investigadas as ações gestoras implementadas no triênio 2009/2011 preponderantes para o desempenho satisfatório dos alunos nas avaliações: avaliação municipal - Avalia-BH, a avaliação estadual - Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e a avaliação em âmbito federal do Ministério da Educação e Cultura (MEC) - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Foram encontrados três fatores que inter-relacionados são os responsáveis pela eficácia desta escola: a organização da gestão com o foco na forma de liderança da equipe gestora, a ênfase pedagógica empreendida e o bom clima escolar presente na unidade em estudo. A gestão desta escola foi analisada a partir de referenciais teóricos de Heloísa Lück, Mônica Peregrino, Marcelo Burgos, Thelma Polon, Pam Sammons, Franco e Bonamino entre outros autores que abordam a eficácia escolar em meios de vulnerabilidade social. Com o propósito de aperfeiçoar a gestão da escola pesquisada, bem como garantir a melhoria da qualidade do ensino na Escola Municipal Branca de Neve, foi traçado um Programa de Melhoria da Gestão Escolar a partir da experiência profissional da pesquisadora, considerando os fatores centrais que foram responsáveis pelo desempenho satisfatório dos alunos e a conseqüente eficácia escolar.

Palavras chave: Gestão Escolar; Desempenho; Eficácia Escolar.

## ABSTRACT

The present research aimed to investigate which were the managing courses of action taken at a school located at an adverse social context with high social vulnerability, so that its students reached satisfactory achievement levels in systemic assessment. To do so we investigated the managing courses of action implemented in the three year period 2009/2011 which enabled the students' satisfactory achievement in the assessment: municipal assessment – Avalia BH, state assessment – Program of Literacy Assessment (PROALFA, in Portuguese) and federal assessment by the Ministry of Education and Culture (MEC, in Portuguese) – Basic Education Development Index (IDEB, in Portuguese). We found three interconnected factors which are responsible for the school's efficacy: the organization of the management, focusing on the leadership of the management team, the pedagogical emphasis and the good school atmosphere present in the unit in question. The school management was analyzed from theoretical references of Heloísa Lück, Mônica Peregrino, Marcelo Burgos, Thelma Polon, Pam Sammons, Franco and Bonamino among other authors who deal with school efficacy in contexts of high social vulnerability. Aiming to improve the management in such school, as well as to ensure the improvement of the quality of education at white public school in the snow, we outlined a Program of Improvement in School Management based on the researcher's professional experience, considering the core factors that were responsible for the satisfactory results of the students and, consequently, the school efficacy.

Keywords: School Management; Results; School Efficacy.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd .....	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
EJA .....	Educação de Jovens e Adultos
EMBN .....	Escola Municipal Branca de Neve
GAPED.....	Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais
IDEB.....	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP .....	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais
IQVU .....	Índice de Qualidade de vida Urbana
IVS .....	Índice de Vulnerabilidade Social
MEC.....	Ministério da Educação e Cultura
PAE .....	Plano de Ação Educacional
PAP .....	Projeto de Ação Pedagógica
PBH.....	Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
PEI .....	Programa Escola Integrada
PIP .....	Projeto de Intervenção Pedagógica
PPP .....	Projeto Político Pedagógico
PROALFA.....	Programa de Avaliação da Alfabetização
PSE .....	Programa de Saúde na Escola
RME/BH .....	Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte
SAEB .....	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SMED – BH .....	Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte
SUDECAP .....	Superintendência de Desenvolvimento da Capital
UAN .....	Unidade de Alimentação e Nutrição
UMEI .....	Unidade Municipal de Educação Infantil

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização de Turnos e Coordenação na EMBN .....	24
Quadro 2 – Programas e Projetos implementados na EMBN no triênio 2009/2011..	31
Quadro 3: Cultura Organizacional da EMBN X Organização Cultural da Gestão em estudo .....	70
Quadro 4 - Cronograma de construção e tramitação do Projeto Político Pedagógico – EMBN .....	80
Quadro 5 - Síntese das ações da 1ª Etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária das professoras atuantes nos anos iniciais do Ensino Fundamental na EMBN .....	26
Gráfico 2 – Tempo de experiência no magistério das professoras atuantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental na EMBN .....	27
Gráfico 3 – Tempo de atuação das professoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental na EMBN .....	28
Gráfico 4 – Desempenho da EMBN no IDEB .....	33
Gráfico 5 – Evolução da EMBN no PROALFA .....	35
Gráfico 6 – Evolução do PROALFA por nível no triênio 2009/2011 .....	36
Gráfico 7 – AVALIA-BH / Língua Portuguesa – 3º ao 5º anos do Ensino Fundamental.....	37
Gráfico 8 – AVALIA-BH / Matemática - 3º ao 5º do Ensino Fundamental.....	37
Gráfico 9 – Avaliação do clima escolar pelos docentes dos anos iniciais do ensino fundamental .....	40
Gráfico 10 - Contribuição da Reunião Pedagógica para a aprendizagem dos alunos .....	63

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1. A GESTÃO ESCOLAR EM UM CONTEXTO SOCIAL DESFAVORECIDO</b> .....	17
<b>1.1 Premissas entre gestão escolar e gestão da pobreza</b> .....	17
<b>1.2 Descrição da Escola Municipal Branca de Neve</b> .....	22
1.2.1 Perfil da equipe gestora .....	23
1.2.2 O corpo docente .....	25
1.2.3 Projetos desenvolvidos na escola .....	28
1.2.4 Os índices educacionais da EMBN.....	32
1.2.5 A organização cultural da Escola Municipal Branca de Neve .....	38
<b>2. A GESTÃO ESCOLAR E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA EMBN</b> .....	43
<b>2.1 – A Organização da gestão da EMBN</b> .....	45
<b>2.2 – A Ênfase pedagógica</b> .....	55
<b>2.3 – O Clima Escolar</b> .....	64
<b>3. O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA À GESTÃO DA EMBN</b> .....	69
<b>3.1 - Programa de Melhoria da Gestão Escolar: 1ª etapa – Análise e Reflexão</b> .....	73
3.1.1 - A organização da gestão .....	73
3.1.1.1 - Ação 1 – Registro das reuniões realizadas na escola .....	73
3.1.2 - A ênfase pedagógica .....	74
3.1.2.1 - Ação 2 – Integração entre a coordenação do Programa Escola Integrada e a equipe gestora da escola .....	74
3.1.2.2 - Ação 3 – Inclusão do Projeto de Intervenção pedagógica no Programa Escola Integrada .....	75
3.1.2.3 - Ação 4 – Criação do “diário de bordo” .....	76
3.1.3 - O clima escolar .....	77
3.1.3.1 - Ação 5 – Formação Continuada .....	77

<b>3.2 - Programa de Melhoria da Gestão Escolar: 2ª etapa - Tramitação e construção do Projeto Político Pedagógico .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3 - A implementação do Programa de Melhoria da Gestão Escolar .....</b>	<b>83</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve por objetivo investigar quais foram as ações gestoras realizadas em uma escola, durante o período de 2009 a 2011, para que seus alunos alcançassem níveis de desempenho satisfatórios em diversas avaliações sistêmicas.

A escola em questão, e este é o motivo da definição desta escola para investigação, está inserida em um contexto de alta vulnerabilidade social e em função desta condição apresentava problemas de infrequência dos alunos, falta de envolvimento das famílias com a escola e, ainda, baixo desempenho acadêmico, o que acarretava consequências no desempenho insatisfatório nas avaliações sistêmicas. Apesar dos problemas elencados, a escola passou, a partir do ano de 2009, a se destacar dentre as escolas de seu grupo de referência apresentando crescimentos nos índices de avaliações externas, tais como: Avalia-BH, avaliação do município de Belo Horizonte; PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização), avaliação do Estado de Minas Gerais; e, também, no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), avaliação do Ministério da Educação (MEC).

O objetivo desta pesquisa foi, a partir da análise das ações gestoras implementadas na Escola Municipal Branca de Neve,<sup>1</sup> aliada à experiência profissional da pesquisadora, construir um Programa de Melhoria da Gestão para auxiliar o aprimoramento das ações de gestão escolar, tanto da atual equipe gestora quanto das outras que vierem sucedê-la e também oferecer à gestão da EMBN um *feedback* sobre seus projetos e ações já implementados. É importante ressaltar que as pessoas que compõem a gestão em estudo permaneceram no cargo durante o triênio 2012/2014. Assim, este Programa de Melhoria da Gestão Escolar será efetivado ainda nesta gestão. Considerando-se também que as coordenadoras desta equipe gestora declararam, em entrevista, que pretendem se candidatar à gestão 2015/2017 da EMBN, esse Programa visa também ser efetivado durante a próxima gestão da EMBN.

Para o desenvolvimento da pesquisa que resultou nesta dissertação utilizou-se como metodologia a observação participante na escola em análise, entrevistas

---

<sup>1</sup> Nome fictício.

semiestruturadas com os gestores e aplicação de questionários junto aos professores. As entrevistas foram realizadas com a coordenadora pedagógica do 1º ciclo, com a coordenadora pedagógica do 2º ciclo e com a diretora escolar para que pudesse ser averiguado o ponto de vista desses sujeitos a respeito das ações implementadas na unidade.

Foi aplicado o total de dezenove questionários respondidos por todos os professores dos anos iniciais do ensino fundamental que, de alguma forma, atuam junto às turmas que vêm obtendo resultados satisfatórios. Os questionários tiveram por objetivo o levantamento de dados que possibilitasse averiguar os níveis de participação e envolvimento desses professores.

A observação participante propiciou a oportunidade de vivenciar o dia a dia da escola e perceber elementos que na maioria das vezes não ficam explícitos nas entrevistas ou questionários. A observação participante foi uma oportunidade de compreender o comportamento e o desenvolvimento do grupo investigado, pois por não conhecer as relações preestabelecidas neste território esta foi uma chance de entender as relações, o clima escolar e o que mais contribuiu para a EMBN estar apresentando um desempenho satisfatório dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental.

Também foram coletados os dados da proficiência atingida pela escola no Avalia-BH, PROALFA e IDEB, por meio de pesquisa junto às instituições responsáveis por cada avaliação sistêmica.

A questão que norteou o desenvolvimento da pesquisa consistiu na análise das mudanças implementadas pela equipe gestora que foram determinantes para a melhoria do desempenho dos alunos nos anos iniciais do ensino fundamental, no Avalia-BH, no PROALFA e no IDEB.

Esta análise teve como referência Peregrino (2010), que trata das questões relacionadas às políticas de gestão da pobreza nas escolas; Burgos (2011), que aborda a precarização institucional da escola pública; Lück (2005, 2009, 2010, 2011), que discute e trabalha as questões referentes à eficácia escolar, no que tange à organização da gestão, à prática pedagógica, à cultura organizacional e ao que denomina de “clima escolar”; Polon (2009), que reflete sobre o papel de liderança da equipe gestora; Sammons (2008), que discute a organização do ambiente de aprendizagem; Franco e Bonamino (2007), que definem a escola eficaz e o clima

escolar, entre outros autores que também abordam as questões relativas à eficácia escolar em meios de vulnerabilidade social.

Para o desenvolvimento desta dissertação o texto foi organizado em três capítulos. O primeiro, intitulado “A gestão escolar em um contexto desfavorecido”, é essencialmente descritivo e aborda os aspectos teóricos relacionados ao contexto de vulnerabilidade social e as características de infraestrutura, o perfil dos profissionais, os projetos desenvolvidos, os índices educacionais e a organização cultural da EMBN.

O segundo capítulo, intitulado “A gestão escolar e a qualidade da educação na EMBN”, analisa os fatores que, na pesquisa, foram considerados como determinantes para o desempenho satisfatório dos alunos. Os fatores investigados e analisados foram: a organização da gestão escolar, com foco na forma de liderança da equipe gestora; a ênfase pedagógica, desvelada por esta equipe; e, ainda, o clima escolar. Estes fatores foram analisados individualmente, entretanto devem ser considerados dependentes um do outro por estarem diretamente relacionados entre si, tendo por consequência a culminância no desempenho satisfatório dos alunos.

O terceiro e último capítulo, intitulado “O Plano de Ação Educacional: uma proposta à gestão da EMBN”, apresenta uma proposição à gestão da escola pesquisada. Neste momento um Programa de Melhoria da Gestão Escolar foi construído com o objetivo de desencadear a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) para a unidade escolar. Para tanto, o Programa traz o propósito de aperfeiçoar as ações gestoras da EMBN e garantir a melhoria da qualidade de ensino, a partir dos fatores analisados nesta pesquisa: a organização da gestão, a ênfase pedagógica e o clima escolar. O Programa apresenta, ainda, a preocupação em assegurar que os projetos já implementados na unidade escolar continuem a garantir as condições de educabilidade, bem como a oportunidade de uma reflexão junto à equipe gestora sobre suas práticas no cotidiano escolar. Essas medidas em conjunto propiciam a construção do PPP da escola, propiciando a continuidade das ações desenvolvidas pela equipe gestora.

Por fim, apresentamos as expectativas em relação à aplicabilidade das ações desenvolvidas no Programa de Melhoria da Gestão Escolar para a escola pesquisada, bem como para outras escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, em especial aquela em que a autora desta dissertação atua como gestora escolar. Esta pesquisa é uma pequena contribuição aos gestores educacionais que



estão submersos em um contexto de vulnerabilidade social como o da EMBN, por isso: “Gestão Escolar Eficaz: O diferencial em uma escola em contexto de vulnerabilidade social”.

## **1. A GESTÃO ESCOLAR EM UM CONTEXTO SOCIAL DESFAVORECIDO**

Este capítulo se propõe, inicialmente, a descrever os aspectos teóricos relacionados à gestão escolar em escolas localizadas em contextos de vulnerabilidade social. Em um segundo momento, passamos a descrição de nosso estudo de caso. A Escola Municipal Branca de Neve é apresentada em suas especificidades, tendo em vista suas características no que tange à vulnerabilidade social. Sua infraestrutura, o perfil da equipe gestora, o perfil das professoras, os projetos desenvolvidos, os índices educacionais bem como a organização cultural da EMBN, são, também, elencados neste capítulo. Por fim, as ações gestoras determinantes para que os alunos da EMBN alcançassem níveis de desempenho satisfatórios em diversas avaliações sistêmicas são descritas e relacionadas aos conceitos de gestão escolar e gestão de pobreza, tendo como referencial teórico Peregrino (2010), Lück (2005), Burgos (2011), entre outros.

Neste primeiro capítulo, a partir da feitura das observações na escola e das entrevistas realizadas com os membros da equipe gestora, juntamente com os questionários respondidos pelos professores, identificamos três fatores centrais para o desempenho satisfatório dos alunos, a saber: a organização da gestão escolar da EMBN, a ênfase pedagógica e o clima escolar. Esses fatores foram elaborados com base na análise sobre a forma de liderança da equipe gestora e as consequências desta forma de liderança para o ambiente de trabalho na escola, visando, assim, o desempenho satisfatório dos alunos e a consequente eficácia do aprendizado escolar.

### **1.1 Premissas entre gestão escolar e gestão da pobreza**

A expansão da escolarização para uma parcela da população brasileira, que antes permanecia à margem do processo educacional, acarretou, nas escolas públicas, uma modificação no perfil institucional. Esta mudança ocorreu a partir das demandas políticas e econômicas que intercorreram no início dos anos de 1980 e consolidou-se em meados dos anos 1990. A democratização do acesso à escola

coincide com um processo de deterioração organizacional da rede pública de ensino e de uma enorme fragilização da capacidade de ensinar. Sobre este processo Burgos e Canegal (2011, p.26) afirmam que:

A chegada maciça dos pobres à escola pública se amplia ao longo dos anos de 1980, coincidindo com o processo de redemocratização e com forte clamor popular pelo direito à educação.

Diante deste processo de expansão da escolarização para os pobres, Peregrino (2010, p. 91) assegura que a partir da expansão da educação houve uma “fragilização da dimensão propriamente ‘escolar’ da escola e uma expansão de sua dimensão ‘assistencial’”. Com suas funções ampliadas a escola passa a ser utilizada como um mecanismo de “gestão da pobreza<sup>2</sup>”, ou seja, as políticas assistencialistas e também de controle social, que antes ficavam limitadas às instituições ligadas à assistência social, passaram a ser implementadas nas escolas. Assim, a escola passou a ser considerada um novo espaço de implementação de políticas públicas. Por isto Peregrino (2010) afirma que as funções escolares foram ampliadas e a escola perdeu as suas funções eminentemente educacionais.

As formas de gestão que esse novo modelo educacional exige tornam desafiadoras as ações gestoras. As situações de vulnerabilidade social podem vir a comprometer as condições de educabilidade, pois o contexto social em que a escola está inserida exerce uma influência no processo de ensino e aprendizagem, ou seja, as ações externas à escola devem ser enfrentadas por uma rede de ações que envolvem o poder público quanto por possibilidades de parceria com diversas organizações da sociedade civil.

É papel do gestor educacional, principalmente no processo de gestão em uma escola que está imersa em um contexto socioeconômico desfavorecido, buscar a redução das desigualdades através da busca por uma melhor equidade nos processos de ensino e aprendizagem. Castro e Regattieri (2010, p.14) estabelecem que tal fato torna-se parte do papel do gestor:

---

<sup>2</sup> O conceito de gestão da pobreza refere-se ao contexto dos anos de 1980, especificamente à chegada dos alunos de classes populares à escola, no momento da universalização do ensino fundamental, em que vários programas de assistência social passaram a ser veiculados a partir das escolas. As unidades escolares passaram então a ser locais de implementação de políticas sociais que, segundo Burgos e Canegal (2011, p.27), estas políticas “articulam uma dimensão assistencial a uma dimensão civilizatória”.

Fica cada vez mais difícil entender os problemas educacionais apontando apenas para as dificuldades originadas fora da escola ou somente pelos processos internos a ela. Se, por um lado, não podemos desconsiderar a influência da situação socioeconômica, da violência, das mudanças de costumes sobre o comportamento e desempenho dos alunos, por outro, não podemos admitir que a escola se transforme numa agência de assistência social e negligencie sua função específica de zelar pela aprendizagem escolar. É recomendável optar por uma abordagem relacional entre educação e contexto social.

De acordo com essas novas necessidades que se interpõem ao cenário educacional, a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED-BH), em consonância com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, implementou políticas que visam assegurar aos cidadãos a formação que é indispensável para o desempenho escolar e o pleno exercício da cidadania. Programas federais como “Saúde na Escola” (BRASIL, 2007) e “Escola Aberta” (BRASIL, s/d) e o regional “Programa Escola Integrada” (BELO HORIZONTE, 2006) vêm contribuir para a tentativa de dirimir as questões relacionadas à pobreza. Algumas escolas municipais de Belo Horizonte, inseridas em contexto socioeconômico de alta vulnerabilidade social, têm demonstrado, de acordo com o Portal eletrônico do AVALIA BH, índices ascendentes nas avaliações internas da Secretaria Municipal de Educação (SMED-BH). Estes índices também têm sido ascendentes no PROALFA, Programa de Avaliação da Alfabetização do Estado de Minas Gerais, e também no IDEB, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, avaliação do Ministério da Educação.

A partir da realidade das escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME-BH) será explicitada uma situação fundamentada nas ações gestoras através de uma escola com baixo índice socioeconômico, alta vulnerabilidade social e ascendência nas avaliações sistêmicas.

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar quais mudanças implementadas pela equipe gestora foram determinantes para que os alunos, dos anos iniciais do ensino fundamental atingissem um desempenho satisfatório no Avalia-BH, no PROALFA e no IDEB.

A EMBN está inserida em um contexto de grande vulnerabilidade social. Baseado em um estudo e mapeamento de recursos comunitários para o bairro em

que a escola está localizada, realizado pela Fundação João Pinheiro para o Governo Estadual de Minas Gerais, observa-se que a comunidade escolar da unidade em estudo encontra-se no maior aglomerado do Estado de Minas Gerais, onde 82% da população recebem até dois salários mínimos (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

O índice socioeconômico da escola, de acordo com a Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (GAPED – SMED-BH), é de 2,3. Isso indica que das 186 escolas da Rede Municipal de Educação, a Escola Municipal Branca de Neve é a décima terceira com o índice mais baixo.

A Prefeitura de Belo Horizonte desenvolveu o Índice de Qualidade da Vida Urbana (IQVU), cuja variação se dá entre 0 e 1. O bairro em que a escola está localizada tem um IQVU de 0,363. A considerar que o menor índice da capital está em 0,323 e o maior em 0,645, verificamos que o IQVU da região da escola está bem próximo do mais baixo índice da capital (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

O índice de Vulnerabilidade Social (IVS), também desenvolvido pela PBH, é um índice decrescente que varia de 1 a 0. O IVS do bairro em que a escola está localizada é de 0,77, sendo que o índice mais baixo é de 0,79 e o mais alto de 0,12. Os dados acima deixam evidente que a EMBN está localizada em uma comunidade de alta vulnerabilidade social (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

De acordo com a Secretaria de Estado de Defesa Social, esta é uma região que apresenta grande índice de criminalidade e violência. Havendo ainda a predominância do narcotráfico. Os casos de violência são inúmeros, tanto que a comunidade da EMBN é beneficiada desde 2005 pelo Programa Fica Vivo, um programa de controle de homicídios coordenado pela Superintendência de Prevenção à Criminalidade, que objetiva a redução do número de homicídios entre os jovens. Esse programa visa ainda favorecer a comunidade do bairro, onde a escola se localiza, entre outras regiões de Belo Horizonte, com cursos e atendimentos realizados por assistentes sociais.

Os alunos que a EMBN acolhe são provenientes do maior aglomerado em área, população e também de números de domicílios de Minas Gerais. Estes alunos, além de estarem em um contexto de grande vulnerabilidade social, vivenciam constantemente situações de disputa pelo narcotráfico. Neste contexto, fica evidente a necessidade das ações diferenciadas, baseadas em uma gestão participativa e

democrática, conforme a qual a busca pela equidade de oportunidades e uma educação de qualidade para o desenvolvimento da cidadania se tornem uma constante para a gestão escolar.

Diante da necessidade dessas ações ocorre a expansão das funções escolares. Tal fato advém do processo de redemocratização na década de 1980, uma vez que a escola tornou-se um local para administrar, também, as questões relacionadas à gestão da pobreza. Em relação a esta temática, Peregrino (2010, p. 308) faz a seguinte colocação:

Defendemos aqui que a expansão da escola no Brasil, trazendo para o interior da instituição parcelas crescentes das classes populares, tem implicado a modificação paulatina da dinâmica institucional das escolas, que de décadas para cá vêm circunscrevendo seu âmbito de ação às fatias de inserção mais precárias na dinâmica social.

Esta modificação das dinâmicas escolares, de que trata Peregrino (2010), faz com que a escola torne-se um local estratégico para administrar questões que envolvem a “gestão da pobreza”. O envolvimento com as famílias dos alunos e com a comunidade é, ainda segundo Peregrino (2010, p. 308), “uma forma particular de relação entre os pobres e o Estado”. Esta relação na rede pública de ensino acontece pautada nos princípios de uma gestão democrática e participativa. Partindo dos preceitos desta forma de gestão, Lück (2011, p. 36) assinala que:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Diante disso, como garantia de aplicação destes princípios da gestão democrática e participativa, são organizados pelas unidades escolares os órgãos colegiados que consideram a participação dos segmentos ligados à escola: pais, professores, alunos, funcionários e lideranças comunitárias. Sobre os estes órgãos Lück (2009, p.72) ainda esclarece também que:

Um órgão colegiado escolar constitui-se um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar

o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

A EMBN iniciou, a partir de 2009, após a eleição da nova equipe gestora, um trabalho baseado na concepção de uma gestão democrática garantindo a participação dos segmentos relacionados à escola, objetivando o desempenho satisfatório de seus alunos. A equipe gestora que assumiu a direção da EMBN passou por um processo de eleição em que houve a disputa com outra chapa, que estava concorrendo à reeleição. Após um processo conflituoso, aquela chapa que apresentava a proposta de modificar a forma de gestão, visando o bom desempenho de seus alunos e baseando-se em uma educação de qualidade, foi declarada vencedora.

A EMBN começou, a partir desta nova gestão, a se destacar entre as escolas da regional leste de Belo Horizonte. Segundo relatos da diretora, em um primeiro momento, alguns professores se sentiram incomodados com a nova forma de gestão embasada em princípios democráticos e que envolvia a participação dos segmentos comprometidos com a educação e, posteriormente, com os resultados positivos nas avaliações sistêmicas. Esta situação fez com que alguns professores modificassem sua postura acadêmica, o que acarretou um maior envolvimento com as questões pedagógicas.

## **1.2. Descrição da Escola Municipal Branca de Neve**

A unidade escolar selecionada para investigação foi a Escola Municipal Branca de Neve, EMBN, localizada na região leste de Belo Horizonte, MG. Criada em 1986, atualmente, a EMBN acolhe a aproximadamente 1.100 alunos que compreendem a faixa etária de seis a quinze anos no Ensino Fundamental I e II diurno. Atende também à educação infantil, crianças de zero a cinco anos e oito meses, através de um anexo, a Unidade Municipal de Educação Infantil, UMEI Sete

Anões<sup>3</sup> e atende também, à noite, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos, EJA.

A infraestrutura da escola conta com dezenove salas de aula, laboratório de informática, vinte e quatro computadores com acesso à internet, sala de multimeios com capacidade para setenta pessoas, sala para os professores, secretaria, biblioteca, sala para a coordenação do programa Escola Integrada, sala para a coordenação pedagógica e coordenação de turno, depósito para materiais pedagógicos, depósito para materiais de Educação física, uma quadra coberta, dois banheiros masculinos, dois banheiros femininos e ainda um ambiente para os funcionários, com banheiro e vestiários. Possui também uma cantina, que não atende a demanda de refeições servidas diariamente. Por isto a administração da Superintendência de Desenvolvimento da Capital (SUDECAP) construirá uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), dentro dos parâmetros da Vigilância Sanitária e da Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional. Após a conclusão desta obra, a UAN substituirá a cantina.

Todos esses espaços são bem utilizados e conservados.

A Escola Municipal Branca de Neve é uma escola de grande porte, com administração complexa. Sua classificação é cinco em uma escala de complexidade adotada pela PBH para as escolas municipais, que são caracterizadas em função da sua diversificação em termos de políticas públicas desenvolvidas e também pelo volume da sua oferta de alunos. Quanto maior a diversificação, mais alto o indicador de complexidade da escola. Esta diversificação é medida atribuindo pontos da escala que varia de 1 (menor grau de complexidade) a 5 (maior grau de complexidade). A EMBN é uma escola que possui mais de mil alunos, atende em três turnos, possui os três ciclos do ensino fundamental e ainda detém a UMEI em anexo, bem como a maior parte dos programas e projetos oferecidos pela SMED-BH (BELO HORIZONTE, 2009).

### 1.2.1 Perfil da equipe gestora

A equipe de coordenação da escola é formada por três professoras no primeiro turno (uma coordenadora de turno e duas coordenadoras pedagógicas) e

---

<sup>3</sup> Nome fictício.



quatro professoras no segundo turno (uma coordenadora de turno e três coordenadoras pedagógicas). As coordenadoras foram indicadas pela diretora no início do seu mandato. Para definição da coordenação do 1º e 2º ciclos a diretora e a vice-diretora conversaram com algumas professoras, que possuíam boas práticas profissionais e bom relacionamento interpessoal com o grupo de professores, e lhes fizeram o convite para compor a equipe. Posteriormente, em reunião convocada para este fim, o grupo de professores referendou esta indicação. Esta organização está explicitada no quadro 1:

Quadro 1 – Organização de Turnos e Coordenação da EMBN

Escola Municipal Branca de Neve					
Direção					
<b>1º Turno –</b> 18 turmas Uma coordenadora de turno		<b>2º Turno –</b> 19 turmas Uma coordenadora de turno			<b>3º Turno –</b> 04 turmas Uma coordenadora de turno e pedagógica
<b>3º Ciclo</b>  Uma coordenadora Pedagógica	<b>2º Ciclo</b>  Uma coordenadora Pedagógica	<b>2º Ciclo</b>  Uma coordenadora Pedagógica	<b>1º Ciclo</b>		<b>Educação de Jovens e Adultos</b>
			<b>1º e 2º anos</b> Uma coordenadora Pedagógica	<b>3º ano</b> Uma coordenadora Pedagógica	
- 11 turmas - 1 turma Programa Floração	-06 turmas	- 04 turmas - 01 Turma do Projeto Entrelaçando	- 10 turmas	- 04 turmas	- 04 turmas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos pela pesquisa.

Como demonstrado através do quadro 1, no primeiro turno funcionam dezoito turmas, sendo seis de segundo ciclo, uma do Programa Floração e onze de terceiro ciclo. Para a coordenação destas turmas é feita uma divisão. As turmas de segundo ciclo possuem uma coordenadora pedagógica para o primeiro turno e outra coordenadora para o segundo turno. O terceiro ciclo também possui coordenadora pedagógica e coordenadora específica para o funcionamento do turno.

No segundo turno funcionam dezenove turmas, quatro turmas de segundo ciclo, uma turma do Projeto Entrelaçando e as outras são de primeiro ciclo. A divisão da coordenação acontece da seguinte forma: uma coordenadora para o turno, uma para o segundo ciclo, uma para o primeiro e segundo anos do primeiro ciclo e outra

para as turmas de terceiro ano. A Educação de Jovens e Adultos, que está instalada no terceiro turno, possui uma coordenadora para as quatro turmas que funcionam.

A diretora da EMBN é responsável pela administração de um anexo, a Unidade Municipal de Educação Infantil (UMEI) Sete Anões. Esta unidade é vinculada à EMBN, funciona em um bairro próximo à EMBN e não possui autonomia financeira e administrativa. Toda contratação de pessoal e aquisição de materiais é realizada na sede, ou seja, pela diretora da EMBN<sup>4</sup>. A UMEI Sete Anões atende a aproximadamente 350 crianças de zero a cinco anos e oito meses. A unidade possui uma vice-diretora e coordenadora pedagógica específica que atuam somente no local.

### 1.2.2 O Corpo Docente

A equipe de professores da Escola Municipal Branca de Neve é composta por sessenta e sete profissionais. Todos possuem graduação, nas diversas áreas da licenciatura, e apenas uma professora é graduada em jornalismo, embora esteja atualmente cursando pedagogia. A escola possui uma professora com pós-graduação em nível de mestrado. Estes professores atuam na regência dos anos iniciais e finais do ensino fundamental, nos cargos de coordenação e ainda em alguns projetos desenvolvidos na escola, como o Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP), o Programa Floração, o Programa Escola Integrada e o Projeto Entrelaçando. Todo o corpo docente é efetivo. A forma de acesso é através de aprovação em concurso público (única forma de atuar na docência das Escolas Municipais da RME-BH). O fato de o corpo docente da escola ser efetivo fortalece o vínculo com a instituição e ainda facilita o trabalho pedagógico.

Através da observação participante foi possível perceber que os professores que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental possuem envolvimento pessoal e até mesmo emocional com a escola e com seus alunos. Em alguns momentos, na sala dos professores, é comum ouvir comentários de professores relatando suas

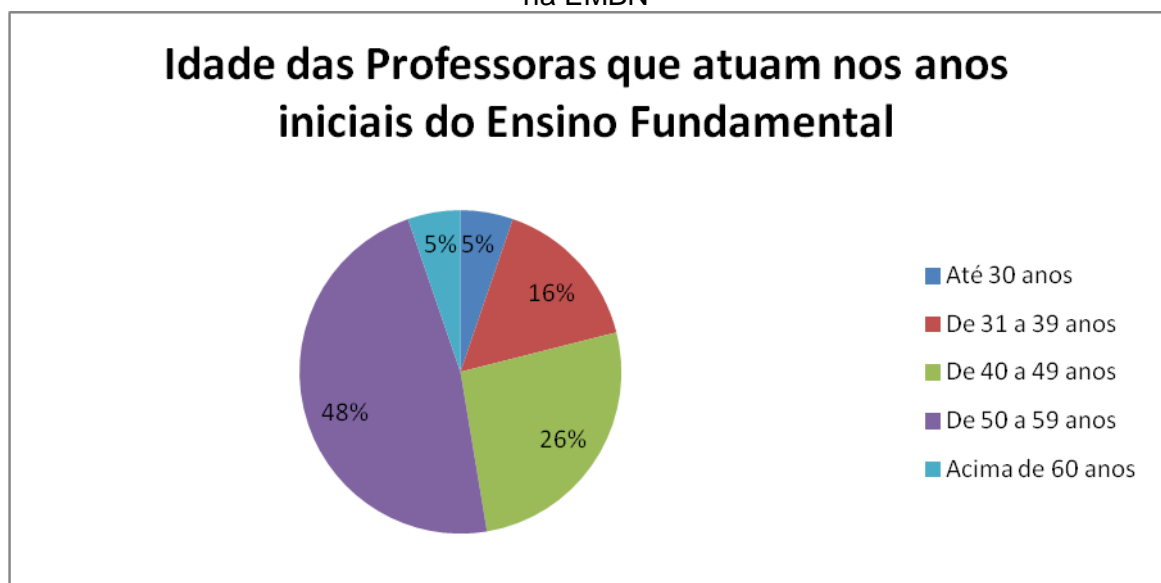
---

<sup>4</sup> Em Belo Horizonte, as Unidades Municipais de Educação Infantil não possuem autonomia financeira e administrativa. Elas são vinculadas a uma Escola Municipal, que é conhecida como Escola Sede. Conforme verificado na observação participante, todas as decisões ocorrem na escola sede, desde o calendário, como materialidade e contratação de pessoal. O tempo de dedicação da diretora deve ser dividido entre a SEDE e a UMEI.

preocupações com a aprendizagem, bem como com a situação social em que alguns alunos vivem.

Em uma análise do perfil deste grupo de professores, através das leituras dos dados obtidos nos questionários distribuídos aos docentes, é possível justificar esta e outras situações vivenciadas no dia a dia da EMBN. A maior parte das professoras<sup>5</sup> da escola está na faixa etária de 50 a 59 anos de idade conforme o gráfico 1:

Gráfico 1 – Faixa etária das professoras atuantes nos anos iniciais do Ensino Fundamental na EMBN



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nos questionários.

Das professoras que atuam nos anos iniciais do ensino fundamental, 10 estão na faixa etária acima de 60 anos de idade, cinco na faixa de 40 a 49 anos, três têm entre 31 e 39 anos e apenas uma tem menos de 30. Fato que caracteriza um perfil de professoras mais experientes na carreira docente.

O gráfico 2 mostra esse tempo de experiência no magistério das professoras da EMBN:

<sup>5</sup> Todos os docentes que atuam nos anos iniciais do ensino fundamental são do sexo feminino.

Gráfico 2: Tempo de experiência no magistério das professoras atuantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental na EMBN

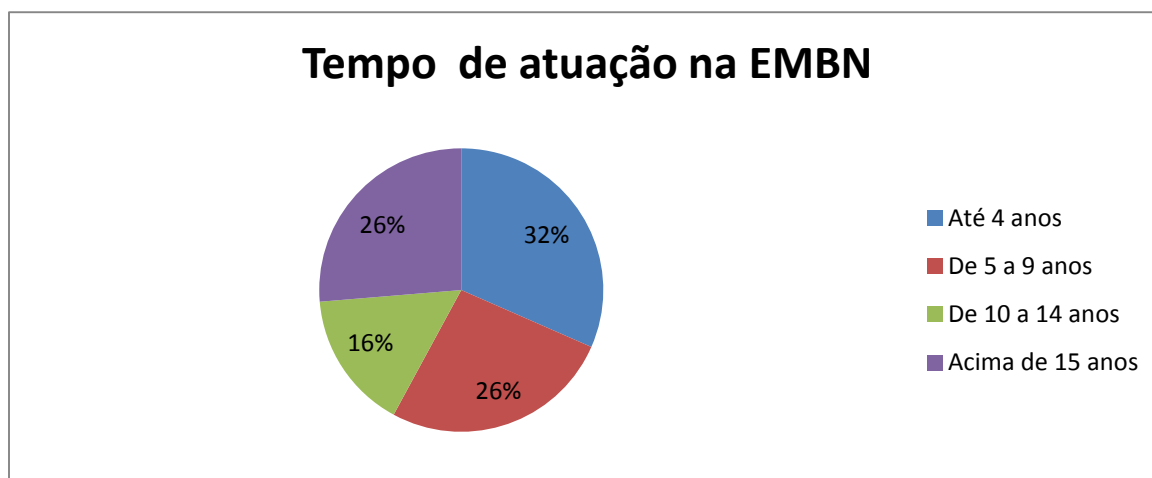


Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados nos questionários.

De acordo com os dados coletados nos questionários, 15 professoras têm mais de quinze anos de atuação na regência de classe; duas profissionais docentes têm entre 10 e 14 anos de atuação na área; mais uma docente tem entre cinco e nove anos e outra tem até quatro anos de atuação na regência de classe. A situação exposta caracteriza que as professoras da EMBN possuem uma extensa experiência profissional.

Analisando o tempo que estas professoras atuam na EMBN, o gráfico 3 mostra o tempo de atuação na instituição. Seis professoras possuem até quatro anos de atuação na instituição; cinco possuem de cinco a nove anos de trabalho; três têm entre 10 e 14 anos e cinco possuem mais de 15 anos de atuação na EMBN. O que leva a entender que os professores que atuam na escola possuem experiência profissional, mas em outras instituições. Estas professoras que possuem menos tempo na instituição talvez possam ter trazido ideias novas sobre o processo de ensino e aprendizagem que poderia ter interferido no desempenho dos alunos e ainda contribuído com práticas docentes diferenciadas, impulsionando, assim, a mudança no ritmo das demais professoras.

Gráfico 3: Tempo de atuação das professoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental na EMBN



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados nos questionários.

Ainda analisando o perfil da equipe atuante nos anos iniciais do ensino fundamental, foi possível constatar que 13 destas professoras possuem outro cargo na mesma atividade e que outras seis, que não possuem outro cargo como professora, exercem outro tipo de atividade remunerada.

Com um corpo docente experiente e com uma equipe gestora envolvida no desenvolvimento de ações que melhorem o desempenho acadêmico dos alunos, a Escola Municipal Branca de Neve possui maiores chances de conseguir a almejada melhoria nas avaliações sistêmicas, como o PROALFA, o Avalia BH e o IDEB.

### 1.2.3 – Projetos desenvolvidos na escola

Na EMBN são implementados quase todos os programas e projetos oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação para as escolas municipais.<sup>6</sup> O principal Programa desenvolvido na escola é o Programa Escola Integrada (PEI), implementado a partir de 2009. A proposta deste programa é atender os alunos pertencentes à RME em tempo integral. Neste atendimento, os alunos possuem reforço escolar, atividades artísticas, esportivas, culturais, informática, brincadeiras, excursões e ainda uma alimentação adequada acompanhada por uma nutricionista da Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional.

<sup>6</sup> Durante os trabalhos de pesquisa houve dificuldade em encontrar documentos formais sobre os projetos oferecidos pela SMED para as Escolas Municipais. Os documentos encontrados limitam-se a uma publicação no Diário Oficial do Município e a alguns ofícios tratando do projeto. São indubitáveis as características de informalidade.

Para os jovens que não concluíram o ensino fundamental e necessitam de projetos de correção de fluxo, a escola oferece dois programas: o Programa Floração e o Projeto Entrelaçando. O Programa Floração, da SMED-BH em parceria com a Fundação Roberto Marinho, implementado na EMBN a partir do ano letivo de 2010, visa atender os adolescentes de quinze a dezenove anos com distorção idade/série, utilizando a tecnologia de Telecurso. O Projeto Entrelaçando, implementado a partir do ano de 2011, objetiva atender as crianças e adolescentes com distorção idade/série que tenham cursado até o segundo ciclo para aceleração da aprendizagem e inserção no terceiro ciclo. Há ainda o PROJOVEM, programa oferecido pelo Ministério da Educação, MEC, que atende os jovens de dezoito a vinte e nove anos que necessitam de qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho.

Para o monitoramento da aprendizagem, a equipe gestora da escola, ou seja, direção e coordenação pedagógica realizam o Projeto de Intervenção Pedagógica em que os alunos com defasagem de aprendizagem são atendidos em pequenos grupos por professores de língua portuguesa e matemática. O projeto é oferecido aos alunos do 3º ano do 1º ciclo<sup>7</sup> e também aos alunos do 2º ciclo.<sup>8</sup> O cargo da professora que atua no PIP, como assim é conhecido o Projeto de Intervenção Pedagógica, é autorizado pela SMED fora do quadro normal de professores a que a escola teria direito. O PIP ainda não tem um espaço específico para acontecer e, portanto, a sala em que ocorre a intervenção pedagógica é dividida com a monitora responsável pelo atendimento do Programa de Saúde na Escola (PSE), um programa do governo federal que, de acordo com o portal eletrônico do Ministério da Educação, tem o objetivo de:

contribuir para a formação integral dos estudantes por meio de ações de promoção, prevenção e atenção à saúde, com vistas ao enfrentamento das vulnerabilidades que comprometem o pleno desenvolvimento de crianças e jovens da rede pública de ensino (BRASIL, 2012).

---

<sup>7</sup> Os alunos do 3º ano do 1º ciclo são avaliados através das avaliações externas AVALIA-BH e PROALFA.

<sup>8</sup> Todos os alunos do 2º ciclo são avaliados no AVALIA-BH. Os alunos do 5º ano do 2º ciclo são avaliados também pelo SAEB.

A monitora do PSE faz o acompanhamento e encaminhamento das crianças que apresentam necessidade de atendimentos pela equipe de saúde. Entretanto, a profissional divide a mesma sala com o Projeto de Intervenção Pedagógica e com a auxiliar de caixa escolar, a pessoa imbuída de ajudar a diretora nas prestações de contas da unidade escolar.

O quadro 2 explicita cada um dos programas/projetos citados, os seus objetivos e, ainda, o período de implementação dos mesmos. Em uma análise do quadro, observa-se que a maioria dos projetos foi iniciada no ano de 2009, o que acarretou, segundo a diretora (em entrevista), os resultados satisfatórios das avaliações sistêmicas. Ainda segundo a avaliação da diretora da EMBN, as principais ações que levaram ao recente desempenho satisfatório são: o quadro de docentes organizado de acordo com o perfil profissional do professor e a faixa etária do aluno; as ações de monitoramento da aprendizagem e o Projeto de Intervenção Pedagógica, que desenvolve os conteúdos de língua portuguesa e matemática com alunos em dificuldade/defasagem de aprendizagem.

Diante das ações realizadas na EMBN, caracterizadas por projetos inovadores, em parceria com a SMED-BH, e pela modificação na forma de liderança da escola, pela qual houve delegação de responsabilidades entre os membros da equipe gestora e os demais professores, intercorreu uma conversão produtiva no clima da instituição.

Quadro 2 – Programas e projetos implementados na EMBN no triênio 2009/2011

Programas e Projetos implementados no triênio 2009/2011				
Programa / Projeto	Objetivo	Implementação	Elaboração	Implementação
Alteração do quadro de professores	Adequar a necessidade de professores de acordo com o número de turmas e perfil deste profissional considerando a faixa etária dos alunos.	Janeiro de 2009	Equipe gestora	Equipe gestora
Programa Escola Integrada	Atender em tempo integral os alunos através de atividades artísticas e culturais, reforço escolar e ainda alimentação adequada.	Fevereiro de 2009	SMED-BH	Equipe gestora
Monitoramento da Aprendizagem	Monitorar os alunos com dificuldades e defasagem de aprendizagem através do acompanhamento sistematizado do planejamento dos professores.	Abril de 2009	Equipe gestora	Equipe gestora
Projeto de Intervenção Pedagógica	Através do monitoramento da aprendizagem oferecer aos alunos, que apresentaram defasagem / dificuldade e ainda baixo desempenho nas avaliações sistêmicas, medidas de intervenção que visem sanar e ou reduzir os problemas apresentados.	Abril de 2009	SMED-BH	Equipe gestora
Abono de Fixação	Reduzir o absenteísmo dos professores e estimular a permanência dos mesmos em escolas que apresentam grande vulnerabilidade social.	Janeiro de 2010	SMED-BH	SMED-BH
Programa Floração	Atender os adolescentes, de quinze a dezenove anos, com distorção idade / série com o objetivo de concluir o ensino fundamental utilizando-se da metodologia de telecurso.	Fevereiro de 2010	SMED-BH	Equipe gestora
PROJOVEM	Programa oferecido pelo MEC que visa atender os jovens de dezoito a vinte e nove anos, que não concluíram o ensino fundamental e necessitam de qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho.	Março de 2010	MEC	SMED-BH / Equipe gestora
Programa Saúde na Escola	O PSE tem por objetivo ações de “promoção, prevenção e atenção à saúde, com vistas ao enfrentamento das vulnerabilidades que comprometem o pleno desenvolvimento de crianças e jovens da rede pública de ensino”. (BRASIL, 2012)	Março de 2010	MEC	SMED-BH / Equipe gestora
Projeto Entrelaçando	Atender as crianças e adolescentes com distorção idade-série que estejam até no segundo ciclo para aceleração da aprendizagem e inserção no terceiro ciclo.	Fevereiro de 2011	SMED-BH	Equipe gestora

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos pela pesquisa.



A análise destes fatores nos possibilitou compreender o processo organizacional que se desenvolveu na escola, sendo perceptível o fato de que a modificação ocorrida no comportamento das pessoas envolvidas na unidade escolar levou à melhoria do seu clima organizacional, o que seria uma das causas da melhoria do desempenho dos alunos da EMBN. Silva e Bris (2002, p.24), a partir da definição de Likert (1961), caracterizam o clima organizacional como resultante

da percepção dos membros da organização acerca das variáveis de estrutura, de processo e de produto. Por outro lado, o comportamento organizacional de cada indivíduo seria condicionado pela percepção que os membros da organização têm a seu respeito.

Estas características que circundam o comportamento humano são as variáveis que consideramos ao falar de clima escolar<sup>9</sup> e cultura organizacional escolar. Lück (2010, p.23) conceitua clima escolar e cultura organizacional da seguinte forma:

O clima e a cultura organizacional escolar constituem-se na ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência. Daí porque permearem a escola como um todo e se constituírem na tecedura de fatos, eventos, reações, ideias, comportamentos, atitudes, expressões verbais ou não verbais, com determinados coloridos e emoções, que se desenham na urdidura da tela educacional. Representam, pois, conceitos importantíssimos na determinação da qualidade do ensino e de seus resultados.

O clima escolar e a cultura organizacional operam diretamente nas atitudes e expectativas do corpo docente para com seus alunos. Estas diferenças no comportamento da equipe pedagógica seria um dos determinantes da melhoria dos índices educacionais e, conseqüentemente, no desempenho de alunos.

#### 1.2.4 Os Índices educacionais da EMBN

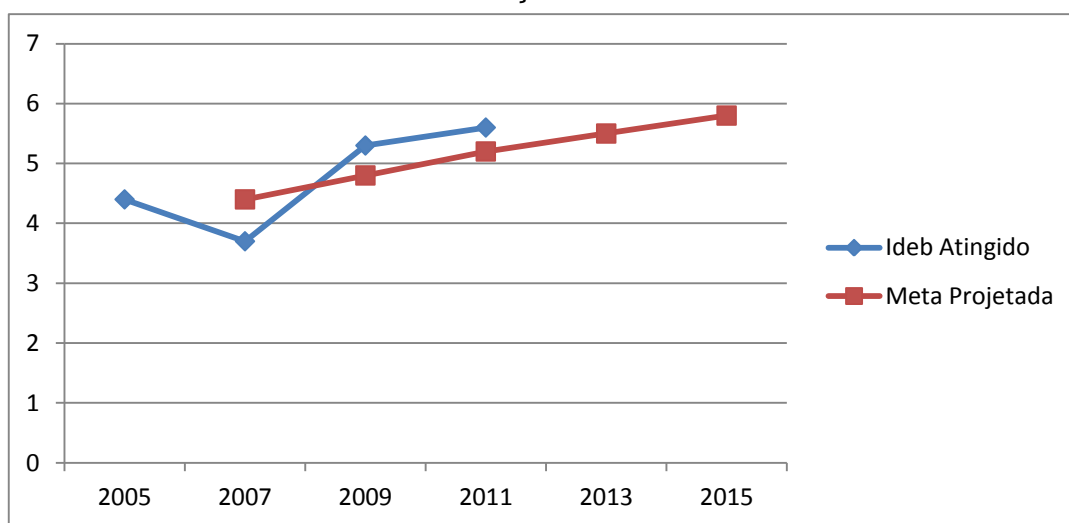
Nas avaliações sistêmicas, como o Avalia BH, PROALFA e o IDEB, a Escola Municipal Branca de Neve tem apresentado um desempenho satisfatório. É

---

<sup>9</sup> Este assunto será tratado no tópico 2.3 - "O Clima Escolar".

importante ressaltar que a unidade escolar, na gestão anterior ao triênio 2009/2011 teve uma queda considerável no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Este índice é um indicador criado pelo Ministério da Educação para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino em âmbito nacional. O IDEB é medido a cada dois anos e são traçadas metas que devem ser cumpridas. De acordo com o site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), responsável pela avaliação, o IDEB é calculado a partir da taxa de rendimento escolar, ou seja, a taxa de aprovação e as médias de desempenho nas avaliações sistêmicas da Prova Brasil e do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Já os índices de aprovação são colhidos no Censo Escolar, realizado anualmente pelo INEP. O gráfico 4 mostra o desempenho da EMBN no IDEB<sup>10</sup>.

Gráfico 4 – Evolução da EMBN no IDEB



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados no portal IDEB.

O IDEB observado na escola em 2005 foi de 4,4; entretanto em 2007 o IDEB observado declinou para 3,7, tendo como meta 4,5. De acordo com a coordenadora pedagógica do segundo turno, este declínio ocorreu

porque a escola era uma escola centrada no professor, ou seja, aconteciam algumas ações de favoritismo aos professores em detrimento dos direitos dos alunos e ainda, muitas vezes o aluno não era considerado como prioridade no processo de ensino

<sup>10</sup> O IDEB começou a ser calculado no ano de 2005, por isso ainda não havia meta projetada, o que passa a acontecer a partir de 2007.

aprendizagem. Este foi um dos desafios que enfrentamos no início da gestão (informação verbal).<sup>11</sup>

Em 2009, já na gestão investigada nesta pesquisa, o IDEB observado foi de 5,3, com meta projetada de 4,8, ou seja, houve crescimento de 43% em relação ao ano de 2007, apresentando um desempenho satisfatório.

De acordo com a diretora da escola, a partir de 2009, quando a gestão do triênio 2009/2011 assume, foram implementadas as principais ações gestoras que contribuíram para a melhoria no IDEB e, entre elas, o início do monitoramento da aprendizagem. Isso significa que as ações implementadas já no início da gestão em destaque propiciaram a elevação das médias entre os anos de 2007 e 2009<sup>12</sup>. Em 2011 o IDEB atingido foi de 5,6 e com meta projetada de 5,2, ficando a escola 8% acima da meta delineada, ou seja, cresceu 6% em relação ao ano de 2009. A diretora da escola, em entrevista, relatou que a equipe gestora vem consolidando as ações já implementadas e a tendência esperada para os próximos anos é a manutenção destes índices.

Os indicadores de fluxo também são positivos, uma vez que a taxa de aprovação de seus alunos foi de 93% no ano de 2011. De acordo com a equipe de coordenação as ações de monitoramento da frequência – como ligar para as famílias e/ou ir à casa dos alunos faltosos – contribuíram para melhoria na taxa de aprovação. A cada grupo de cem alunos, somente sete foram reprovados. Os indicadores de aprendizagem, que são colhidos através das avaliações em língua portuguesa e matemática, também apresentam dados positivos, tendo atingido a proficiência de 6,02, considerando o seu grupo de referência<sup>13</sup> e o contexto de vulnerabilidade social em que a escola se encontra.

O estado de Minas Gerais também avalia as escolas para medir a qualidade na educação. O indicador do PROALFA avalia as capacidades de leitura e escrita nas crianças de oito anos. Essa é uma avaliação censitária para os alunos do 3º ano do 1º ciclo. Ele avalia o nível de alfabetização alcançado por estes alunos.

Assim como no IDEB, na avaliação da Secretaria Estadual de Educação (SEE-MG) a Escola Municipal Branca de Neve tem demonstrado êxito. No primeiro

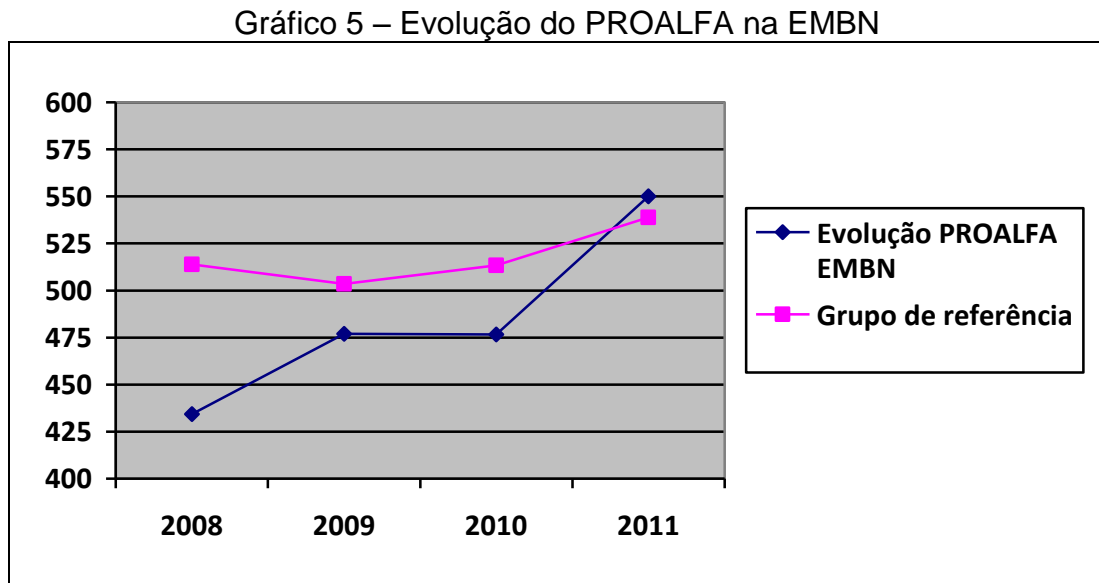
---

<sup>11</sup> Informação fornecida pela coordenadora do 1º ciclo, em 15/03/2013.

<sup>12</sup> As avaliações da Prova Brasil, que compõem o IDEB, foram realizadas no final do mês de novembro de 2009, com os resultados divulgados em junho de 2010.

<sup>13</sup> O grupo de referência da EMBN consiste nas escolas municipais da regional leste de Belo Horizonte

ano de gestão, a proficiência<sup>14</sup> do PROALFA foi de 476,97 e já em 2011 a proficiência chegou a 550,11. Esta faixa de proficiência indica que 69,9% de seus alunos encontram-se no nível de alfabetização recomendável, 13,8% no nível intermediário e 16,3% estão com um baixo nível de alfabetização. O gráfico 5 apresenta a Evolução do PROALFA na EMBN entre os anos de 2008 a 2011.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do SIMAVE.

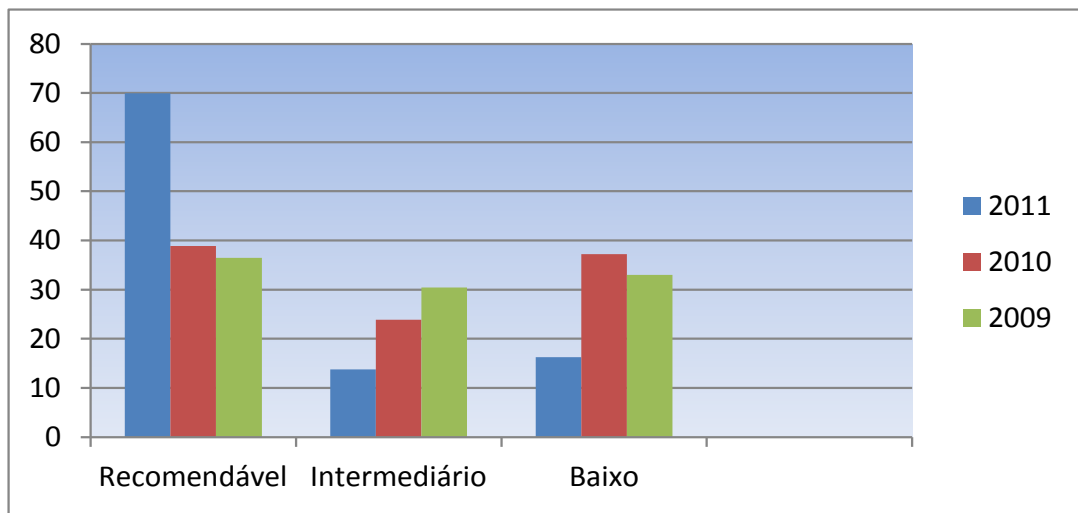
Historicamente a EMBN apresenta resultados insatisfatórios. Em 2008, a proficiência do PROALFA era de 434,4, sendo o pior resultado dentre as escolas da regional leste de Belo Horizonte. Nesse ano o resultado do grupo de referência foi de 513,8. O resultado se manteve nos anos de 2009 e 2010, mas em 2011 ultrapassou o grupo de referência atingindo a proficiência de 550,11 – com o grupo de referência obtendo média de 538,82.

Os dados do PROALFA fornecem informações para que o desempenho de cada estudante seja analisado. O gráfico 6 apresenta a evolução do PROALFA por nível, sendo três os níveis de classificação, a saber: recomendável, intermediário e baixo. Dessa forma, no ano de 2011, 16,3% dos alunos da EMBN encontravam-se

<sup>14</sup> “Em avaliações educacionais, a proficiência é uma medida que representa um determinado traço latente (aptidão) de um aluno, assim sendo, podemos dizer que o conhecimento de um aluno em determinada disciplina é um traço latente que pode ser medido através de instrumentos compostos por itens elaborados a partir de uma matriz de habilidades” (CAEd – Centro de Políticas Públicas em Avaliação Educacional – UFJF). Disponível em: <<http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/medidas-de-proficiencia/>>. Acesso em 24 de abr. de 2013.

no nível baixo, 13,8% no intermediário e 69,9% no nível recomendável de leitura e escrita, contrapondo-se aos 36,5% de 2009 neste mesmo nível. O gráfico 6 apresenta a evolução por aluno no PROALFA nos anos de 2009 a 2011. Observando o gráfico é evidente o crescimento do número de alunos no nível recomendável em relação ao ano de 2009.

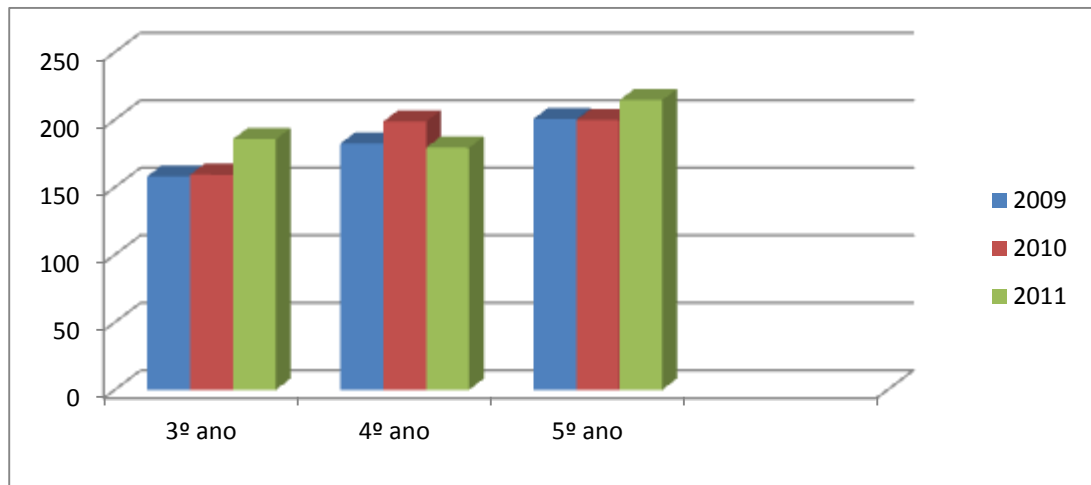
Gráfico 6 – Evolução do PROALFA por nível no triênio 2009/2011



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do SIMAVE.

O AVALIA BH, avaliação sistêmica do município de Belo Horizonte, é censitária. Os alunos do 3º ao 9º ano do ensino fundamental são avaliados em língua portuguesa, matemática e ciências. Esta avaliação visa acompanhar a trajetória das escolas e alunos em todas as edições da avaliação. A medida desta proficiência é anual e utiliza-se da metodologia de pesquisa contextual com o objetivo de verificar os fatores que interferem no desempenho escolar. O gráfico 7 apresenta proficiência em língua portuguesa dos alunos do 3º ao 5º anos do ensino fundamental.

Gráfico 7 - AVALIA – BH / Língua Portuguesa – 3º ao 5º anos do Ensino Fundamental da EMBN

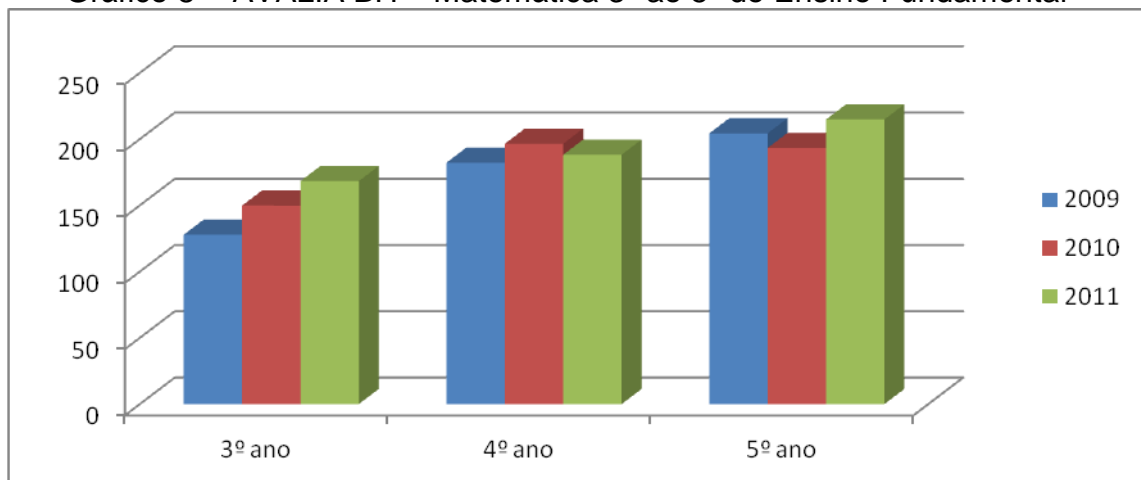


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Avalia BH.

Visualizando os dados com maior atenção é possível verificar que os alunos do segundo ciclo têm apresentado um desempenho crescente na proficiência do Avalia BH. No 3º ano, a proficiência em 2009 foi de 157,9; em 2010 foi de 159,2 e em 2011 atingiu 185,5. Para o 4º ano, em 2009 a proficiência foi de 182,2; em 2010, de 198,6 e em 2011 apresentou uma queda, ficando em 179,2. Já o 5º ano, em 2009 estava com 200,5; em 2010 com 199,8 e em 2011 com 214,4.

Em matemática, os dados apresentados não foram diferentes. O gráfico 8 nos apresenta um crescimento considerável entre os anos de 2009 e 2011.

Gráfico 8 - AVALIA BH – Matemática 3º ao 5º do Ensino Fundamental -



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Avalia BH.

Em matemática, o grande destaque é o 3º ano. Em 2009, apresentou uma proficiência de 127,8, passando por 149,8 em 2010 e em 2011 chegou a 168,3. O 4º ano, em 2009, apresentou proficiência de 182,2, passando por 196,5, em 2010, e, em 2011, mostrou uma proficiência de 188,2. Já o 5º ano obteve índice de 204,3 em 2009; 193,3 em 2010 e ficou em 214,8 no ano de 2011.

A EMBN vem demonstrando que seus alunos têm apresentado desempenho satisfatório, mesmo em condições socioeconômicas tão adversas. A análise dos dados comprova que a unidade escolar tem superado metas previstas e vem apresentando crescimento nas demais avaliações sistêmicas.

### 1.2.5 A organização cultural da Escola Municipal Branca de Neve

Esta escola, enquanto organização cultural<sup>15</sup>, por meio das ações gestoras baseadas nos princípios da gestão democrática e participativa, vem desenvolvendo novas práticas gestoras e pedagógicas, fundamentais ao resultado positivo obtido nas avaliações sistêmicas supracitadas. Tais práticas, pautadas por princípios de gestão eficaz, consistem numa forma de liderança de equipe gestora que, nos termos de Polon (2009, p. 93), consiste em:

[...] um fator chave que está presente em praticamente todos os estudos sobre escolas eficazes, sejam elas primárias ou secundárias. Interessante notar que esta liderança, nas palavras de SAMMONS (1994), “não se refere somente à qualidade individual dos líderes”, embora considere isso importante, mas o papel que os líderes desempenham, seus estilos administrativos, a relação deles com os valores e objetivos da escola, bem como suas abordagens em relação às mudanças.

A forma de liderança adotada pela equipe gestora da EMBN envolve os fatores que foram elencados por Polon (2010), ou seja, a liderança exercida pela equipe gestora é o principal instrumento para explicar o desenvolvimento satisfatório dos alunos. Partindo destas premissas, no capítulo dois serão investigados os fatores centrais para que os alunos da EMBN alcançassem níveis de desempenho

---

<sup>15</sup> A partir da pesquisa efetuada para o desenvolvimento desta dissertação, defino a escola como organização cultural, o que significa entendê-la como um sistema que envolve grupos diferentes, no caso: direção, coordenação, professores, alunos e a própria comunidade do entorno da escola que estão inseridos em um território com identidade e cultura própria. Assim, a organização cultural é a forma de percepção do ambiente escolar pelas pessoas que compõem esta comunidade escolar.

satisfatórios em diversas avaliações sistêmicas. Serão três fatores principais a serem analisados: a organização da gestão, a ênfase pedagógica e o clima escolar.

A organização da gestão será abordada considerando quesitos como a gestão democrática, a gestão participativa, a forma de liderança da equipe gestora e os projetos desenvolvidos. A ênfase pedagógica será discutida a partir das reuniões pedagógicas, da implementação de projetos e programas com caráter pedagógico, tais como o Programa Escola Integrada, o monitoramento da aprendizagem e o Projeto de Intervenção Pedagógica. O clima escolar será contemplado a partir dos dados levantados no decorrer da pesquisa em que enfocamos o absenteísmo docente e o estilo de liderança da diretora, bem como de toda a equipe gestora.

No que tange à organização cultural, a EMBN, assim como outras escolas, é constituída por alguns fatores que muitas vezes não são vistos, mas são sentidos pelos indivíduos que fazem parte da instituição e influenciam diretamente no ambiente escolar. É a forma de percepção do ambiente escolar pelas pessoas que compõem esta comunidade escolar. Lück (2010, p.29) descreve este fato da seguinte forma:

Uma organização social, tal como a escola, é constituída por uma variedade de forças (um campo de forças) que se influenciam reciprocamente, definindo, segundo as tendências assumidas (sempre sujeitas a variações), uma personalidade. Esse campo de forças é sobremaneira determinado pelo modo como as pessoas agem e reagem, a partir de valores e crenças, mitos e modos convencionais de percepção.

A cultura organizacional, que compreende a organização da gestão, a ênfase pedagógica e o clima escolar, se constitui nesta ambiência em que acontecem as relações, as ações e reações entre a equipe gestora, os professores, os funcionários e os alunos que fazem parte da escola como um todo. A organização da gestão e o clima escolar da EMBN foram avaliados pelos professores dos anos iniciais do ensino fundamental. Os resultados obtidos são os que seguem<sup>16</sup>.

Através das respostas obtidas nos questionários, os professores avaliaram positivamente o clima escolar na EMBN. Do total de 19 professores que

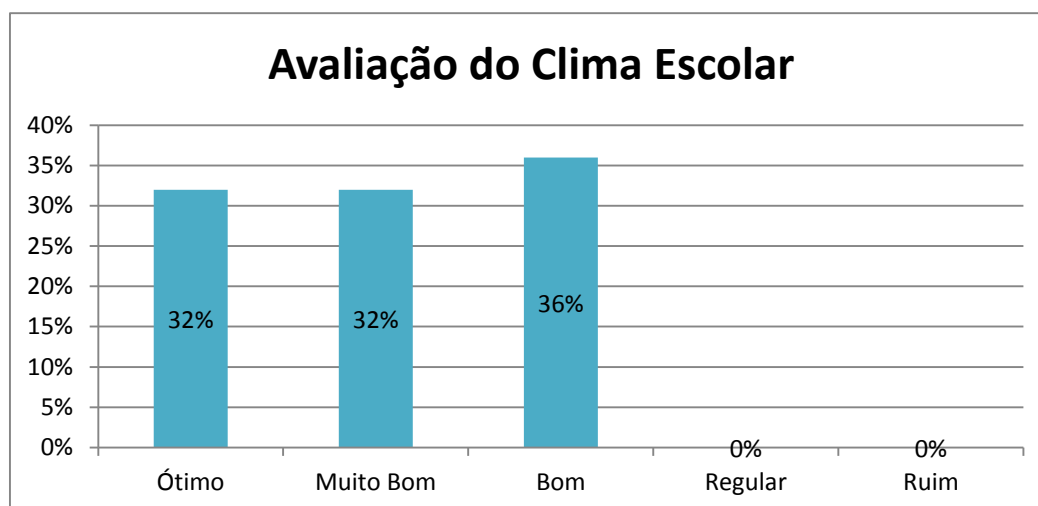
---

<sup>16</sup> Os dados referentes à ênfase pedagógica foram expostos nos itens 1.2.3 e 1.2.4, em que tratamos das ações desenvolvidas pela escola em diálogo com os índices obtidos nas avaliações externas. Já os dados sobre a organização da gestão são expressos abaixo e devem ser ainda conjugados aos itens 1.2.3 e 1.2.4, por acreditarmos que a organização da gestão está em íntima relação com os projetos desenvolvidos pela equipe gestora e a melhora na aprendizagem dos alunos.



responderam ao questionário, seis avaliaram o clima escolar como ótimo; seis avaliaram como muito bom; sete como bom e ninguém avaliou como regular ou ruim. O gráfico 9 apresenta a avaliação do clima escolar para os docentes dos anos iniciais do ensino fundamental.

Gráfico 9 – Avaliação do clima escolar da EMBN pelos docentes dos anos iniciais do ensino fundamental



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário.

Na avaliação sobre a liderança e as competências da equipe gestora, o resultado se apresentou satisfatório. No questionário aplicado aos professores foi utilizada uma escala que variava de 1 a 5, em que 5 representava o maior nível de concordância e 1 discordância completa. As respostas obtidas sobre o conhecimento da equipe gestora quanto aos princípios de gestão escolar aparecem da seguinte forma: 14 professoras avaliaram o conhecimento conferindo a média 5; quatro professoras consideraram a média 4 e somente uma docente atribuiu a média 3. Nenhuma profissional imputou as médias 1 e 2 para o conhecimento dos princípios da gestão escolar.

No item bom relacionamento com os professores, 10 docentes atribuíram nota 5 à equipe gestora, visto que essa nota consistia na maior avaliação nesse quesito. Do restante dos respondentes, sete avaliaram com a nota 4, uma professora avaliou como 3 e mais uma vez, ninguém avaliou como dois ou um. Uma professora não apresentou resposta a este quesito.

De acordo com a análise apresentada sobre a avaliação da liderança e do bom relacionamento da equipe gestora, o grupo de professoras respondentes ao

questionário conferiu uma forma de liderança positiva às gestoras da EMBN. De suas respostas é possível acreditar ser a forma de liderança um dos fatores que contribuem para o bom clima organizacional.

A motivação e o empenho da equipe gestora são reflexos desta forma de liderança. Nas atividades cotidianas, esta forma de liderança torna-se clara e as mesmas são perceptíveis assim como o esforço dos professores. Na pesquisa de campo, através da observação participante, foi possível perceber um ambiente acolhedor, de entrosamento entre os docentes e o restante dos funcionários da EMBN. As salas são enfeitadas e murais de avisos organizados. Na hora do recreio, que é o mesmo período de intervalo entre as atividades para os professores, observou-se que alguns docentes ainda permanecem nas salas de aula fazendo correções de cadernos. Algumas professoras ficavam no recreio com os alunos, interagindo e, às vezes, brincando ou mesmo conversando entre si ou com as crianças.

Considerando que a estrutura física da EMBN é bem conservada, seu ambiente é organizado e propício à aprendizagem e há a existência de planejamento pedagógico, fato que a organização destas ações juntamente com o bom relacionamento da equipe gestora e dos demais profissionais são fatores que caracterizam a organização da gestão (um dos pontos centrais nessa pesquisa).

Esta forma de relação entre a direção e a coordenação, esta e os professores, estes e os alunos, a escola e a comunidade, ou seja, toda a comunidade escolar em estudo torna o ambiente de aprendizagem mais eficaz, como observa Sammons (2008, p. 359):

[...] sem dúvida, que uma atmosfera de ordem é um pré-requisito para que uma aprendizagem eficaz aconteça. Creemers (1994) também relata um estudo holandês feito por Schweitzer (1984), que conclui que uma atmosfera de ordem visando o estímulo da aprendizagem estava relacionada com o desempenho escolar dos alunos. A maneira mais eficaz de encorajar a ordem e os objetivos claros entre os alunos é através do incentivo das boas práticas de aprendizagem e comportamento.

Esta organização da gestão empreendida na EMBN faz parte da organização cultural que a equipe gestora utiliza no gerenciamento cotidiano da escola em estudo. É importante ressaltar que esta forma de organização efetuada pela equipe

gestora do triênio 2009/2011, difere daquela empreendida no período anterior a 2009 e disso podemos inferir a melhora em seu índice educacional.

Como colocado anteriormente, no próximo capítulo será abordada de forma analítica a organização da gestão na EMBN, baseando-se nos princípios democráticos e participativos. A ênfase pedagógica será tratada do ponto de vista da gestão educacional a partir dos projetos implementados na escola. Já o clima escolar será considerado no que tange à forma de liderança da equipe gestora, bem como a percepção do ambiente escolar.

Os fatores elencados acima não devem ser considerados independentes um do outro. Eles se relacionam e no cotidiano da escola são variáveis dependentes. Uma equipe gestora que se desvela na ênfase pedagógica necessita de uma gestão organizada. Da mesma maneira, a forma de organização da gestão leva a equipe gestora a se dedicar mais à ênfase pedagógica e, por consequência, os dois fatores correlacionados levam ao bom clima escolar. Estes são os principais fatores de eficácia que, por estarem associados entre si, consideramos ser responsáveis pelo desempenho satisfatório dos alunos.

## 2. A GESTÃO ESCOLAR E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA EMBN

O capítulo 1 dedicou-se à descrição do caso de gestão e descreveu a Escola Municipal Branca de Neve em suas especificidades, tendo em vista também as suas características no que tange a vulnerabilidade social. Foram apontadas as ações gestoras preponderantes para que seus alunos alcançassem níveis de desempenho satisfatórios em diversas avaliações sistêmicas. Todas as considerações foram relacionadas aos conceitos de gestão escolar e gestão de pobreza.

Ao final do primeiro capítulo identificamos três fatores centrais que podemos considerar como determinantes para o desempenho satisfatório dos alunos, a saber: a organização da gestão escolar da EMBN, a ênfase pedagógica e o clima escolar. Todos esses fatores foram entendidos a partir da análise sobre a forma de liderança da equipe gestora e as consequências desta forma de liderança para o ambiente de trabalho na escola, visando, assim, os resultados positivos conquistados pelos alunos nas avaliações sistêmicas.

Neste capítulo, os fatores encontrados serão analisados em suas particularidades a partir do referencial teórico dos principais autores que se debruçam sobre os temas da gestão e eficácia escolar, como Lück (2005, 2009, 2010 e 2011), ao trabalhar as questões referentes à organização da gestão, à prática pedagógica, à cultura organizacional e ao clima escolar; Polon (2009), que estuda o papel da liderança da equipe gestora; Sammons (2008), que discute a organização do ambiente de aprendizagem; Franco e Bonamino (2007), que definem a escola eficaz e o clima escolar, entre outros.

A EMBN em anos anteriores ao período analisado, 2009/2011, apresentava resultados insatisfatórios nas avaliações sistêmicas PROALFA, Avalia BH, bem como no IDEB. Tal fato não é prerrogativa somente desta unidade escolar. Historicamente, o Brasil, em comparação aos países europeus e alguns países latino-americanos, é um país de resultados desfavoráveis em termos de indicadores educacionais. Como nos atestam Franco e Bonamino (2007, p. 279), somente nos últimos quinze anos vêm ocorrendo uma sensível melhora no acesso bem como no fluxo das crianças e jovens na escola. Esta sensível melhora que os autores nos colocam coincide com o início das avaliações sistêmicas no Brasil na década de

1990. Disso podemos inferir que as avaliações são um dos fatores responsáveis pela melhoria dos níveis educacionais.

A partir da necessidade de elevar a qualidade da educação, o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), criou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) em 1995. O SAEB e a Prova Brasil, avaliação que compõe o SAEB, são avaliações diagnósticas em larga escala que acontecem em todo território nacional.

Desde a criação do SAEB a Educação Básica no Brasil vem paulatinamente modificando-se e, com isso, as formas de análise dos sistemas de ensino vão sendo alteradas. Através do SAEB, temos a possibilidade de analisar os dados por escola e, também, efetuarmos uma análise comparativa entre os índices de cada escola. Assim, as análises dos resultados das avaliações externas possibilitaram às secretarias elaborarem políticas e ações para o desenvolvimento da qualidade na educação. As escolas, por consequência, com a análise dos resultados das avaliações externas, podem melhorar ou até mesmo modificar suas práticas internas.<sup>17</sup> Sobre o SAEB, Brooke & Soares (2008, p. 09) nos esclarecem que:

[...] após o SAEB, os sistemas educacionais puderam ser analisados não só em relação ao aprendizado de seus alunos. Pela primeira vez, tornou-se possível avaliar aquelas características das escolas que mais se associavam à aprendizagem. Mediante o cruzamento de informações sobre as condições de funcionamento das escolas, as características socioeconômicas dos alunos e o nível de aprendizagem alcançado, a pesquisa brasileira começou a quantificar o efeito-escola e a desvendar as especificidades de uma escola eficaz.

Brooke (2008) afirma que após a criação do SAEB passa a ser possível analisar as escolas a partir de suas especificidades. O SAEB proporciona uma análise de uma escola a partir das avaliações de língua portuguesa e matemática e dos indicadores educacionais que se referem às taxas de aprovação e até mesmo o fluxo. O diferencial nos resultados é o que podemos considerar como as especificidades, ou seja, a análise socioeconômica dos alunos, o nível de aprendizagem, que Brooke & Soares. (2008, p.10) chama de “efeito escola”, isto é,

---

<sup>17</sup> Por práticas internas entende-se desde a forma de gestão exercida na escola, como os projetos implementados, a até mesmo a forma de ministrar as aulas que vão convergir em uma aprendizagem realmente eficaz.

“o quanto um dado estabelecimento escolar, pelas suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno”. Dessa forma, a escola deve ser analisada a partir de suas características de contexto social, vulnerabilidade e resultados do processo de ensino-aprendizagem.

Uma escola para ser eficaz, além de políticas públicas favoráveis ao bom desempenho escolar do aluno, deve investir na implementação de projetos e ou programas para que seus alunos apresentem um bom desempenho educacional. Franco e Bonamino (2007, p.280) conceituam escola eficaz como sendo “aquela que viabiliza que seus alunos apresentem desempenho educacional além do esperado, face à origem social dos alunos e à composição do corpo discente da escola”. Assim, os resultados de uma escola são mais positivos quando ela está associada a políticas educacionais equânimes e a boas práticas escolares.

A eficácia escolar também está associada a alguns fatores intraescolares, como uma equipe gestora que exerça uma gestão democrática e participativa<sup>18</sup>, pautada pela qualidade da educação e pelo bom desempenho de seus alunos.

Assim, a pesquisa em questão procurou analisar os fatores responsáveis pelo desempenho satisfatório de alunos nos anos iniciais do ensino fundamental no período compreendido entre os anos de 2009 a 2011 na Escola Municipal Branca de Neve. Os fatores de eficácia escolar, organização da gestão, ênfase pedagógica e clima escolar serão analisados em tópicos distintos, entretanto estão associados entre si e não são considerados de maneira independente.

## **2.1 - A Organização da gestão da EMBN**

Gestão educacional não é simplesmente a administração de uma unidade de ensino. É um conceito abrangente que vai além do conceito de administração. Lück (2011, p. 35) explicita este conceito da seguinte forma:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação de escolas em específico, afinado com as

---

<sup>18</sup> A gestão democrática está prevista na Constituição Federal de 1988, no art. 206º (BRASIL, 1988), e também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional art. 3º (BRASIL, 1996).

diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações), e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

De acordo com o conceito formulado por Lück, a organização da gestão de uma escola compreende a autonomia, a participação e o compartilhamento das decisões, autocontrole e a transparência. Para que tudo isso aconteça de maneira harmoniosa, a forma de liderança da diretora, bem como de toda a equipe gestora, o estilo de gestão adotado e ainda a relação entre a liderança empreendida pela equipe gestora com as situações cotidianas, são fundamentais. Esta relação da forma de liderança de toda a equipe gestora é uma característica associada à eficácia escolar. Sammons (2008, p.351) afirma que:

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Gray (1990) diz que “a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar”.

De forma objetiva a equipe gestora realiza o planejamento, a organização, a orientação e a avaliação para que, nas ações educacionais, aconteça a aprendizagem dos alunos. Diante do exposto, e exemplificando a situação da unidade escolar, Lück (2009, p. 23) nos diz que:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

A equipe gestora do 1º e 2º ciclos da EMBN, conforme explicitado no capítulo 1, é composta pela diretora, vice-diretora e quatro coordenadoras pedagógicas que trabalham coletivamente visando à melhoria da qualidade da educação oferecida pela EMBN. O trabalho coletivo não se limita somente à equipe gestora. A participação de todos os segmentos pertencentes à escola nas decisões é uma prática habitual. A coordenação dos processos de uma gestão democrática pressupõe liderança. A liderança envolve um trabalho com várias dimensões, como ressalta Lück (2011, p.97):

[...] a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como, por exemplo, a gestão administrativa, gestão do currículo, gestão dos resultados, etc. (embora todas dependentes do trabalho de pessoas), gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta de uma certa sobreposição de significado e papéis.

No exercício da liderança, as gestoras da EMBN, tendo em vista a interação, as dinâmicas social e interpessoal e pretendendo tornar efetiva a participação dos segmentos que envolvem a escola, realizam mensalmente reuniões com seu colegiado escolar. A equipe gestora, periodicamente, ainda realiza assembleias com a participação da comunidade escolar e reuniões com os professores. A própria equipe também se reúne com a intenção de discutir os problemas e encontrar soluções viáveis para as demandas apresentadas. Algumas destas ações são discutidas somente pela equipe gestora, outras envolvem o colegiado escolar, outras a assembleia e ainda existe a necessidade de se cumprir as determinações da legislação vigente.

Na EMBN, os professores, funcionários, alunos, pais de alunos e membros da comunidade escolar participam das instâncias deliberativas como o colegiado escolar e a assembleia. Lück (2006, p.66) conceitua colegiado escolar da seguinte forma:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas da atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais professores e



funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que seus alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

O colegiado escolar é uma instância deliberativa composta pela direção da escola, representantes de professores, funcionários, alunos, pais de alunos menores de doze anos e pessoas ligadas a ONGs ou associação comunitária da região. O colegiado escolar reúne-se mensalmente para participar da gestão dos recursos financeiros recebidos pela escola, de definições como o calendário escolar, envolve-se também nas atividades pedagógicas, além de participar da elaboração de projetos pedagógicos, entre outras necessidades da escola. A diretora da EMBN em entrevista realizada em 15/03/2013, considera que a participação do órgão colegiado nas decisões da escola é ainda pequena e que a mesma poderia ser maior. Ela acredita que esta participação é “tímida” e seu objetivo é ampliar a participação desta instância nas tomadas de decisões da escola.

Lück (2005, p.15) coloca a importância deste esforço de envolver e responsabilizar a comunidade escolar com o objetivo de afastar algumas tradições clientelistas ainda arraigadas ao sistema de ensino:

A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem o atendimento a interesses pessoais e de grupos.

Lück (2006) chama de autonomia escolar este mecanismo que envolve a participação do coletivo da escola e de sua comunidade mais ampla visando à constituição de uma unidade escolar que prime pela melhoria do processo de ensino e aprendizagem e por profissionais comprometidos. A EMBN, no período de 2009 a 2011, apresentou alguns princípios considerados como “princípios orientadores de práticas de autonomia em gestão escolar” (LÜCK, 2006, p.107). São eles: o comprometimento da maior parte da equipe de professores, o comprometimento na busca da formação da equipe pedagógica, a liderança da equipe gestora, visão estratégica e proativa, transparência e iniciativa.

Baseando-nos no princípio que Lück (2006) chama de visão estratégica e proativa, podemos elencá-lo ao fato de que a equipe gestora, ao assumir a gestão no início de 2009, constatou existir problemas na forma de gestão adotada no período anterior. Eram problemas de diferentes naturezas e que não poderiam permanecer, haja vista a necessidade e importância da transparência nos princípios de uma gestão democrática e participativa. Alguns dos problemas constatados necessitavam do cumprimento da legislação, como a alteração no quadro de professores. Outras questões necessitavam da adesão a programas e projetos da SMED-BH, como, por exemplo, o Programa Escola Integrada, o monitoramento da aprendizagem e o Projeto de Intervenção Pedagógica. A gestão pesquisada constatou também a necessidade de envolvimento e a participação dos demais segmentos da escola para que a forma de gestão adotada fosse, realmente, a gestão democrática e participativa.

Dentre os problemas e necessidades constatados, a EMBN apresenta ainda a necessidade de assegurar que os projetos implementados na gestão 2009/2011 tenham continuidade nas próximas gestões. Isso porque tais projetos visam acautelar as condições de educabilidade e equidade, tão necessárias a uma escola inserida em um contexto de vulnerabilidade social. Assim, propomos no próximo capítulo elaborar um Projeto Político Pedagógico para a unidade escolar, uma vez que a escola ainda não possui um PPP.

Trabalhando na perspectiva de uma gestão democrática<sup>19</sup> e participativa<sup>20</sup> a equipe gestora promove o compartilhamento de responsabilidades e, com isso, o envolvimento dos demais segmentos ligados à escola torna-se mais efetivo. Inicialmente, para se adequarem aos princípios da gestão democrática e participativa, bem como aos processos de responsabilização da comunidade escolar, foi implementada uma ação gestora que, para as dirigentes da EMBN, foi a principal dentre outras ocorridas no período inicial da gestão.

---

<sup>19</sup> Lück et al. (2005, p.16) coloca que de acordo com o princípio da democratização uma gestão escolar que trabalha baseando-se nestes princípios consegue promover, na comunidade escolar “a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais”.

<sup>20</sup> Lück et al. (2005, p.17) conceitua a gestão participativa como “uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório. Em organizações democraticamente administradas – inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que a organização está atendendo adequadamente às necessidades das pessoas a quem os serviços da organização destinam-se”.

Esta ação, que modificou a forma de organização da EMBN, consistiu na alteração no quadro de docentes. Tal feito era uma necessidade de cumprimento originada da SMED-BH que tratava do acordo entre número de professores e números de turmas das escolas. Na EMBN, até então, a escolha das turmas era baseada no critério de que o professor mais antigo era quem escolhia a turma na qual iria atuar. Outra situação ocorrida na unidade escolar dizia respeito a um quantitativo de professores maior que o necessário e tal condição acarretava um excesso de professores sem função específica.

Portanto, o objetivo da alteração do quadro de professores consistia em adequar a quantidade de docentes que a escola necessitava ao número de suas turmas e também adequar o perfil destes profissionais à faixa etária dos alunos, levando em conta as habilidades e competências<sup>21</sup> recomendadas à atuação nesta etapa do ensino.

Na primeira reunião pedagógica do ano de 2009, ao retornarem de suas férias, os docentes se depararam com a nova forma de organização proposta pela equipe gestora. As turmas passaram a ser heterogêneas em relação ao nível de aprendizagem e conteúdo e foram redistribuídas de forma a adequar melhor a faixa etária de cada uma ao perfil de cada professora.

De acordo com a diretora, em entrevista realizada em 15/03/2013, em um primeiro momento, houve rejeição por parte de alguns professores, especialmente por aqueles que iriam sair da escola após o cálculo da relação entre a quantidade de turmas e a quantidade de professores<sup>22</sup>. Os demais professores fizeram muitos questionamentos, mas acabaram aceitando a nova proposta, pois também desejavam mudanças na forma de gestão da escola.

Na avaliação da equipe gestora, esta foi uma das ações mais importantes para a melhoria do desempenho dos alunos. As professoras que tinham maior experiência na área da alfabetização, ou o perfil alfabetizador, passaram a atuar no

---

<sup>21</sup> Lück (2009, p.11) explica que “em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos”.

<sup>22</sup> A SMED-BH calcula o número de professores para cada escola baseando-se no número de turmas. O cálculo é realizado da seguinte forma: cada turma tem direito a 1,5 professores, ou seja, o número de turmas da escola multiplicado por 1,5. O total obtido é o quantitativo ao qual a escola faz jus. No caso da EMBN, com 24 turmas de 1º e 2º ciclos, a escola teria direito a 36 professores para atuar nestas duas etapas do ensino fundamental.

1º ciclo, o que propiciou a garantia da alfabetização ao final deste ciclo e consequentemente resultados positivos nas avaliações sistêmicas.

Ações como a exposta acima devem ser salvaguardadas no Projeto Político Pedagógico da escola, o que a EMBN ainda não possui e que, de acordo com a diretora da escola, em entrevista, está sendo construído por várias mãos, envolvendo professores, alunos, funcionários e pais. Esta discussão, entretanto, vem se desenvolvendo desde a gestão anterior a de 2009/2011. A maior dificuldade apontada pela equipe gestora para a construção deste documento é o fato de a EMBN possuir uma grande diversidade entre os turnos de atendimento e nos perfis de seus professores. Ainda segundo a diretora, dentre as várias dificuldades que impedem a elaboração deste documento, a maior delas está relacionada aos professores que atuam no 3º ciclo, os quais provocam várias situações de enfrentamento, inconformidade e oposição.

No processo de formulação do PPP da EMBN foram realizadas algumas reuniões, mas com poucos registros, e a equipe gestora não deu continuidade ao processo de construção do documento a partir de 2012. É perceptível um favorecimento desta situação pela forma de apresentação e implementação das políticas educacionais da SMED-BH. Na maioria das vezes, estas políticas seguem a linha “up/down<sup>23</sup>”, o que na prática as torna obrigatórias, mesmo considerando o caráter de bem comum e deixando de lado a identidade da escola. De acordo com a diretora, em entrevista, quando estas políticas verticalizadas chegam à escola, em sua maioria, “são políticas que visam à aprendizagem dos alunos, são para melhoria do trabalho, boas políticas” (informação verbal)<sup>24</sup>.

Através das entrevistas realizadas e da observação participante foi perceptível que o PPP é um ponto de divergência na escola. A EMBN está situada em um contexto de vulnerabilidade social e a construção do PPP seria também uma forma de buscar a redução das desigualdades e a equidade nos processos de ensino aprendizagem. A fala da diretora sugere uma conformidade com a situação tendenciando para o não enfrentamento com a SMED-BH.

O PPP é um documento de identidade da escola, que é necessariamente modificado e alterado na medida em que novas necessidades surgem na própria

---

<sup>23</sup> “Up/down” é a forma de elaborar a política de educação do órgão educacional central para as escolas, ou seja, de forma verticalizada, “de cima para baixo”.

<sup>24</sup> Informação fornecida pela diretora da escola, em entrevista realizada em 06/08/2013.

unidade escolar. É um documento que deve estar acessível a todos, permitindo que seja discutido, questionado, criticado e, por consequência, alterado dentro de um espaço pautado pelos princípios de uma gestão democrática.

O documento que a EMBN possui é um Regimento Escolar construído sob a orientação da SMED-BH de forma participativa envolvendo todas as escolas da RME-BH. Este documento foi discutido no ano de 2009 e 2010 e desde então passou a fazer parte do cotidiano das escolas da RME-BH. O documento contempla as funções dos professores, funcionários e alunos. Seu objetivo é normatizar as escolas da RME-BH e, devido a isso, muitas vezes o Regimento Escolar é confundido com um PPP. O regimento caracteriza a escola, entretanto não tem espaço para contemplar as suas especificidades, como a cultura organizacional, e assegurar a permanência de projetos que pretendem ampliar as condições de educabilidade.

Com o PPP a escola pode chegar a ampliar a participação dos segmentos participantes de forma a assegurar uma gestão democrática e, como consequência, o fortalecimento das práticas educacionais. Lück (2006, p. 66) confirma esta questão em relação à participação da seguinte forma:

Pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência. Pela participação competente e associada constrói-se a prática dos deveres sociais e conquistam-se os direitos correspondentes que, gradativamente, aumentam o direito da participação. Cria-se, por conseguinte, uma cultura do poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática da cidadania no interior da escola. Como resultado dessa prática, portanto constrói-se a autonomia e o empoderamento pelo alargamento de consciência social e desenvolvimento de competências sociais.

A atual equipe gestora da EMBN proporcionou mudanças e transformações no contexto desta unidade escolar exercendo uma liderança participativa e democrática, que pode ser descrita pelas seguintes palavras de Lück (2009, p. 25):

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos

educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos.

As mudanças tão necessárias para que os processos educacionais sejam eficazes acontecem através da prática efetiva da liderança, o que pode vir a possibilitar que uma escola saia de uma condição mediana ou até mesmo precária e venha a se destacar diante de seu grupo de referência. Tal fato vem acontecendo com a EMBN, uma vez que no período pesquisado, 2009/2011, a escola se destacou entre as demais escolas de seu grupo de referência.

A liderança não constitui uma relação de autoritarismo e sim de perspicácia e habilidade do gestor, o que leva a uma relação de confiança entre a equipe gestora e os demais professores e funcionários. Esta relação é um elemento fundamental para manter unida uma organização; é a maneira em que a comunicação ocorre com maior facilidade e correções diárias de situações rotineiras acontecem naturalmente. Lück (2005), ao citar Culbert & McDonough (1985), ilustra esta relação de confiabilidade tão importante nas mais variadas situações rotineiras:

Sem confiança, desentendimentos rotineiros são interpretados como traições; ordens simples se tornam expressões autoritárias; os planos mais bem concebidos se tornam registros burocráticos e fracassam. Sem confiança, os indivíduos tomam como pessoais as críticas e buscam esconder os pontos fracos em seu desempenho. Sem confiança, a comunicação se torna pouco objetiva, vaga e defensiva, na medida em que os indivíduos brigam sobre questões que devem ser abertamente discutidas, caso a organização deseje ser eficaz. Sem confiança, assumir riscos, buscar inovações e ter criatividade são ações sufocadas [...] (Culbert & McDonough, 1985 *apud* LUCK et al, 2005, p. 40).

Esta relação entre líderes (neste caso, a equipe gestora) e liderados (professores e funcionários) deve ser uma relação em que a confiança acontece de forma recíproca. Havendo identificação entre os envolvidos a relação acontecerá com maior fluidez. Sobre esta questão, Lück et al. (2005, p. 40) afirmam que: “Profissionais bem liderados, caso tenham a oportunidade, irão, geralmente, identificar-se com bons líderes e demandar que eles mantenham um alto padrão de desempenho”.

Uma equipe gestora eficaz pressupõe líderes eficazes que utilizam da gestão participativa como forma de envolver os segmentos ligados à escola. O diretor

escolar eficaz é aquele que coloca sua ênfase no papel pedagógico e desenvolve na equipe uma forma de trabalho que visa garantir o sucesso da escola. Sobre este desenvolvimento da equipe, Lück et al. (2005, p. 42) consideram que “o líder deve ajudar a desenvolver em sua equipe de trabalho as habilidades necessárias para que compartilhem a gestão do desempenho da unidade escolar”.

Nas escolas da RME-BH a gestão é avaliada anualmente. A SMED-BH, através do decreto municipal nº 13.363 de 11 de novembro de 2008, art.15, determina que a gestão das escolas municipais deva ser avaliada ao final de cada ano de mandato (BELO HORIZONTE, 2008). Esta avaliação é realizada com base no Plano de Trabalho apresentado pela direção ainda no período eleitoral. Este Plano de Trabalho contempla concepções e estratégias que intentam o desenvolvimento das dimensões pedagógicas, administrativa, orçamentária e financeira. A avaliação proposta deve acontecer em assembleia escolar convocada exclusivamente para esta finalidade. À época da avaliação da gestão a SMED-BH, através de ofício, regulamenta este processo que é analisado pela comunidade escolar com a pretensão de preservar a eficiência e o bom funcionamento da unidade de ensino.

No ano de 2011, baseando-se no Plano de Trabalho (apresentado durante o processo eleitoral) e no Plano de Metas, determinado pela SMED-BH<sup>25</sup>, a direção da escola convocou a assembleia escolar para a finalidade de avaliação da gestão. Os presentes foram divididos em grupos com representantes de todos os segmentos. Examinaram a gestão considerando a dimensão pedagógica em que foram analisados os projetos implementados, os resultados nas avaliações sistêmicas e a forma de gestão que vinha sendo aplicada. As dimensões administrativa, orçamentária e financeira também foram avaliadas. De acordo com a equipe gestora, a gestão da EMBN foi avaliada positivamente pela comunidade.

Ao ser questionada, em entrevista, sobre como a própria equipe gestora avaliava a gestão e o porquê da avaliação positiva pela comunidade escolar, uma das coordenadoras declarou que o bom resultado acontece porque consideram que estas dimensões estão interligadas e são diretamente relacionadas umas com as outras e que o trabalho em equipe seria o motivo pelo qual a EMBN foi

---

<sup>25</sup> No início do mandato a direção da escola é convocada pela SMED-BH para apresentação do Plano de Trabalho e tomar ciência do Plano de Metas da escola, que é elaborado pela própria SMED-BH considerando os indicadores da escola e as metas já estabelecidas nas avaliações de larga escala.

positivamente avaliada pelos membros da comunidade escolar (informação verbal)<sup>26</sup>.

Existem diferentes tipos de liderança e formas de se compartilhar uma gestão. Na EMBN, podemos observar que a forma de liderança da equipe gestora é preponderante para a eficácia dos processos de aprendizagem e o sucesso da escola. A forma de tomar as decisões, a abertura para discussão dos problemas, o clima escolar e a ênfase no trabalho pedagógico, que será tratada no tópico a seguir, são diferenciais que podemos considerar como um dos fatores que levaram a EMBN ao sucesso nas avaliações sistêmicas e consequente melhoria nos resultados apresentados nos anos de 2009 a 2011.

## **2.2 – A Ênfase Pedagógica**

A ênfase pedagógica consiste na prioridade com que a equipe gestora trata as situações de ensino-aprendizagem. O foco de uma escola fundamenta-se nos processos de ensino-aprendizagem com o objetivo principal de que seus alunos aprendam. Lück (2009, p.102), ao abordar o tema “gestão pedagógica”, coloca que esta forma de gerir deve estar voltada para “alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo a peculiaridade e a diversidade do trabalho de cada escola”. A ênfase pedagógica consiste em uma forma de gestão que, segundo Polon (2009, p. 90):

[...] compreende o total apoio aos professores no desenvolvimento de suas atividades em sala de aula, a participação no planejamento e avaliação em todos os níveis da organização escolar, a liderança institucional e técnica, ou seja, com clareza de objetivos e capacidade de estabelecimento de diretrizes gerais orientadoras da ação coletiva, a abertura de espaços para o desenvolvimento profissional dentro da escola e o bom aproveitamento do potencial humano e dos recursos materiais disponíveis.

Esta articulação possibilita a construção do que está sendo caracterizado como a ênfase pedagógica. Contribuindo também para formação deste conceito,

---

<sup>26</sup> Informação fornecida por uma coordenadora do 1º ciclo, em entrevista realizada em 10/10/2013.



Polon (2009, p. 97) enfatiza que é necessário manter um ensino com objetivos claros, ou seja, “numa escola eficaz o ensino deve se realizar com base em propósitos bem definidos, organização curricular eficiente, lições e situações didáticas bem estruturadas”.

Outro fator importante na construção do conceito da ênfase pedagógica são as expectativas positivas. Manter as expectativas, de toda equipe pedagógica, elevadas em relação à aprendizagem dos discentes contribui para a eficácia da escola. Como ressalta Sammons (2008, p. 366):

[...] a evidência sugere que se os professores estabelecem expectativas altas para seus alunos; façam com que eles saibam o que se espera deles, e providenciam lições intelectualmente desafiadoras, que correspondam a essas expectativas, pois o impacto no desempenho pode ser considerável.

Aliado à perspectiva de Sammons (2008), Polon (2009) coloca que esta movimentação das expectativas dos docentes para com os discentes exerce um

[...] efeito sobre a autoestima dos envolvidos e por isso, o papel da liderança deve ser o de fomentar esses valores e sentimentos no ambiente escolar com certa cautela para não passar de fator potencialmente estimulante a fator inibidor da produtividade individual e coletiva. (POLON, 2009, p. 97).

É fato que as salas de aula onde os alunos são estimulados e desafiados há mais progresso. Sammons (2008) enfatiza a importância deste desenvolvimento de habilidades cognitivas de alta ordem, sublinhando a importância da compreensão de textos e a resolução de problemas matemáticos.

Os fatores elencados acima, ao serem inter-relacionados, convergem na ênfase pedagógica, que por sua vez consiste em manter um ensino com objetivos claros, com propósitos bem definidos, situações didáticas bem estruturadas e, ainda, mantendo as expectativas, de toda equipe pedagógica, elevadas em relação à aprendizagem dos discentes.

A organização do processo de ensino e aprendizagem só tem sentido quando é direcionada ao aluno. A equipe gestora da escola deve estar concentrada e voltada para dar o suporte pedagógico à escola. Setúbal (2010, p. 359) contextualiza esta situação e confirma o que já foi exposto:

A gestão só tem sentido em função de um projeto pedagógico que organize o espaço de ensino-aprendizagem dos alunos. Assim não é possível pensar em extremos marcados por “burocratismos”, “assistencialismos”, “economicismos”, “projetismos” ou qualquer outro “ismo” da moda. A gestão deve dar suporte ao projeto pedagógico da escola, um projeto que expresse de forma clara a função social dessa instituição dentro de uma concepção de autonomia e responsabilização pelo desempenho dos alunos. Responsabilização implica colocar não apenas o diretor, mas também o professor no centro das políticas educacionais por meio da valorização da profissão, de capacitação continuada e do suporte didático para a sala de aula.

Uma gestão escolar que se preocupa com a ênfase pedagógica em um contexto como o da EMBN não pode deixar de se ater aos efeitos das condições de vulnerabilidade a que seus alunos estão submetidos. Projetos que envolvem a educação integral e políticas intersetoriais, como o Programa de Saúde na Escola e o Programa Escola Aberta, do Governo Federal, também têm seu grau de relevância na gestão pedagógica de uma escola como a que está em estudo<sup>27</sup>. Setúbal (2010) caracteriza esta importância e ainda destaca a relevância das políticas educacionais estarem em consonância com as demais políticas de combate à pobreza:

[...] é preciso que se tenha clareza do efeito do território na aprendizagem dos alunos, como têm apontados estudos mais recentes. Nesse contexto, políticas de combate à pobreza são importantes e mostram ganhos na educação, pois a alta vulnerabilidade social de parcela significativa da população brasileira exige um conjunto de políticas sociais em articulação com a educação nos territórios concretos onde se localizam as escolas (SETÚBAL, 2010, p. 360).

As ações gestoras na EMBN são realmente desafiadoras, conforme já explicitado no capítulo 1. Neste contexto de vulnerabilidade social as condições de educabilidade podem ficar comprometidas. Por isso, logo após a modificação realizada no quadro de professores, a equipe gestora iniciou a implementação do Programa Escola Integrada (PEI), como assim é conhecido o programa de tempo integral da SMED-BH. A direção da EMBN procurou a SMED-BH para aderir ao programa que exige contratação de pessoal e recurso específico destinado à

---

<sup>27</sup> O Programa de Saúde na Escola (PSE) e o Programa Escola Aberta (PEA) estão elencados nos programas que a EMBN desenvolve e foram abordados no capítulo 1.

manutenção do programa<sup>28</sup>. De acordo com o portal eletrônico do PEI a sua missão é:

Possibilitar a formação integral de crianças e adolescentes, contemplando as dimensões afetiva, ética, estética, social, cultural, política e cognitiva. Assim, ampliam-se as possibilidades de desenvolvimento de competências individuais, sociais, produtivas e cognitivas. Com isso, possibilita também o entendimento e a participação dos estudantes nas decisões da sociedade, utilizando o lugar em que vive a escola, o bairro e a vizinhança como parceiros para o desenvolvimento pessoal e escolar dos sujeitos (BELO HORIZONTE, 2012).

O objetivo do PEI é a melhoria da qualidade na educação, atendendo em tempo integral os alunos através de atividades extraclases, como atividades artísticas, culturais, esportivas, reforço escolar com reserva de tempo para realização da tarefa “para casa” e oficinas de formação pessoal, social e, ainda, alimentação adequada. Estas atividades acontecem em espaços próximos à escola e se realizam por meio de parcerias que podem ser feitas com a comunidade, ONGs e outros equipamentos públicos através de contratos de comodato. O tempo de permanência das crianças é estendido para nove horas diárias. As crianças têm as quatro horas de atividades regulamentadas em lei e mais cinco horas com as atividades do PEI.

Com o período de permanência ampliado, as crianças que participam do programa recebem o café da manhã, almoço, uma fruta e mais uma refeição à tarde. As refeições são preparadas na escola sob a orientação de uma nutricionista enviada pela Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional.

Para auxiliar na administração, supervisão e elaboração da matriz curricular do PEI, a escola passa a ter direito a mais uma coordenadora para atuar em tempo integral e com exclusividade no PEI. A EMBN atendia cerca de duzentos e cinquenta alunos, no PEI em 2009, no primeiro ano de implementação do programa, com vistas a ampliar o atendimento para a totalidade de alunos nos anos seguintes. Ao final de 2011 a escola atendia cerca de quatrocentos alunos no PEI.

O dia escolar do aluno é estruturado de maneira a otimizar o tempo na escola. Crianças que antes ficavam nas ruas ou sozinhas em casa passaram a ter a

---

<sup>28</sup> No ano de 2009, o PEI era oferecido pela SMED-BH por adesão. As direções das escolas municipais tinham a opção de aderir ou não ao programa.

oportunidade de realizar as atividades de casa com orientação de um monitor, a praticar atividades esportivas, artísticas, culturais e aulas-passeio.

Após a implementação do PEI, a equipe gestora deu início ao Projeto de Monitoramento da Aprendizagem dos alunos, ainda no ano de 2009. O objetivo do projeto era monitorar o planejamento dos professores de maneira a atender com maior qualidade os alunos da EMBN e com maior ênfase os alunos que apresentam dificuldades e ou defasagem na aprendizagem através de acompanhamento sistematizado. Sammons (2008, p. 370) observa que este monitoramento de desempenho e progresso dos alunos é uma das características das escolas eficazes.

Mecanismos bem estabelecidos para o monitoramento do desempenho e progresso dos alunos, das salas de aula, da escola como um todo e dos programas de melhoria são características importantes de muitas escolas eficazes. Esses procedimentos podem ser formais ou informais, mas de qualquer maneira eles contribuem para um foco no ensino e aprendizagem e, frequentemente, desempenham um papel no aumento das expectativas e nos incentivos positivos. Parece haver benefícios específicos no comprometimento ativo do diretor no monitoramento do desempenho e progresso dos alunos.

O monitoramento da aprendizagem acontece nos horários de planejamento das professoras. A coordenação pedagógica da escola reúne-se individualmente com cada uma das professoras dos 1º e 2º ciclos. Neste momento, a coordenação juntamente com a professora avalia as ações propostas no planejamento diário. Através desses encontros, as profissionais verificam se foram efetivas estas ações e ainda se estão apresentando os resultados esperados. Nestas reuniões, a equipe gestora também avalia o desempenho da turma e o desempenho individual do aluno. Analisam os casos de alunos com dificuldades e defasagem na aprendizagem. Posteriormente, traçam as estratégias necessárias para melhoria destes processos. Avaliam, também, a necessidade de permanência dos alunos atendidos no Projeto de Intervenção Pedagógica, bem como os que passarão a ser atendidos pelo referido projeto. Essas iniciativas da equipe gestora correspondem ao conceito de planejamento abordado por Luckesi (1997, p. 112) que considera a ação de planejar como um “conjunto de ações coordenadas entre si, que concorrem para a obtenção de um resultado positivo”.

Foi a partir deste monitoramento que a equipe gestora sentiu a necessidade de adesão a outro projeto, o Projeto de Intervenção Pedagógica, PIP, como assim é conhecido, o qual também foi implementado no ano de 2009 na referida unidade escolar. É interessante percebermos a relevância do monitoramento pedagógico que, como nos atesta SAMMONS (2008, p.370), “é um dos ingredientes de uma escola eficaz”. Foi por meio dessa estratégia que houve a percepção de que a unidade escolar poderia aprimorar as suas ações visando à ênfase pedagógica e, por conseguinte, o bom desempenho dos alunos.

O objetivo do Projeto de Intervenção Pedagógica é o de oferecer aos alunos, que apresentaram defasagem/dificuldade e ainda baixo desempenho nas avaliações sistêmicas, medidas de intervenção que visam sanar e ou reduzir os problemas apresentados. O PIP é bem avaliado não só pela equipe gestora bem como por todas as professoras. Nos questionário respondido pelas professoras do 1º e 2º ciclos, dezoito das dezenove professoras consideraram o PIP como sendo uma das ações implementadas pela equipe gestora que mais contribuiu para melhoria dos indicadores educacionais.

Tanto o projeto de monitoramento da aprendizagem como o PIP são projetos elaborados pela SMED-BH e as escolas, por adesão, têm a responsabilidade de implementá-los. Segundo a diretora escolar e as coordenadoras da EMBN, essas ações foram preponderantes para o desempenho satisfatório dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental.

Os alunos que são atendidos no PIP têm um horário de aula diário, com módulos que possuem a duração de uma hora e trinta minutos. O atendimento acontece em grupos de até dez alunos. No ano de 2009 a 2011 o PIP atendeu aproximadamente cento e sessenta alunos por ano de atuação, sendo que, ao sanarem a defasagem na aprendizagem, os alunos deixam de frequentar o projeto, sendo substituídos por outros que também necessitam da intervenção.

Para a implementação do PIP a SMED-BH oferece até dois professores por disciplina de Língua Portuguesa e Matemática, que não são contabilizados no quantitativo ao qual a escola faz jus, baseado na relação número de turmas e professores. Os professores que atuam no PIP são indicados pela direção da escola e passam por um processo de formação na SMED-BH, posteriormente ao qual passam a atuar nas escolas. Esta formação tem continuidade durante todo o ano, quinzenalmente, às sextas-feiras.

A EMBN realiza reuniões pedagógicas com o objetivo de fazer a interlocução entre os projetos da escola, formação permanente dos professores e ainda a partilha de experiências entre o grupo. De acordo com a equipe gestora estes são momentos preciosos de comunicação e formação. Estas reuniões são realizadas mensalmente em horários diferentes do turno de trabalho dos professores. As reuniões são oferecidas à noite ou no sábado pela manhã.

Através da lei nº 9.815 de 18 de janeiro de 2010, a Prefeitura de Belo Horizonte instituiu um prêmio por participação em reuniões pedagógicas (BELO HORIZONTE, 2010). As reuniões que já aconteciam antes desta premiação passaram a ter um número maior de participantes chegando à quase adesão total das professoras. Segundo a equipe gestora só não participam as professoras que no mês vigente não apresentam os requisitos para fazerem jus ao prêmio.

O prêmio tem o valor de cem reais e o professor o recebe juntamente com o recebimento dos proventos mensais. Para fazer jus ao prêmio o professor deve apresentar dois requisitos: participar de uma reunião com duração de no mínimo três horas ou duas reuniões mensais de uma hora e trinta minutos cada; e obter frequência integral no mês antecedente ao da realização da reunião pedagógica, ou seja, o professor não pode apresentar licenças médicas, faltas ou outro tipo de afastamento. Na avaliação da equipe gestora esta lei contribuiu também para redução do absenteísmo na EMBN<sup>29</sup>.

Durante as reuniões pedagógicas, nos anos de 2010 e 2011, os professores do 1º e 2º ciclos estudaram e analisaram as Proposições Curriculares da Rede Municipal de Educação, RME-BH. Proposições curriculares é o documento que a RME-BH utiliza como proposta curricular. O documento foi amplamente discutido nos anos de 2007 e 2008, envolvendo professores, coordenadores e diretores de todas as escolas municipais de Belo Horizonte. Este documento foi elaborado com o objetivo:

[...] garantir a todos os educandos o direito aos conhecimentos sociais das várias disciplinas, aos valores, aos comportamentos e às atitudes que lhes permitam compreender e transitar no mundo. Ou seja, o direito à educação, o direito a viver as experiências escolares de aprendizagem e formação. Trazem, portanto, o pressuposto de uma educação para todos, que

---

<sup>29</sup> O absenteísmo docente será abordado no tópico sobre o clima escolar.

busca renovar a esperança e teima em inventar novas saídas para um mundo melhor. (BELO HORIZONTE, 2010, p. 06).

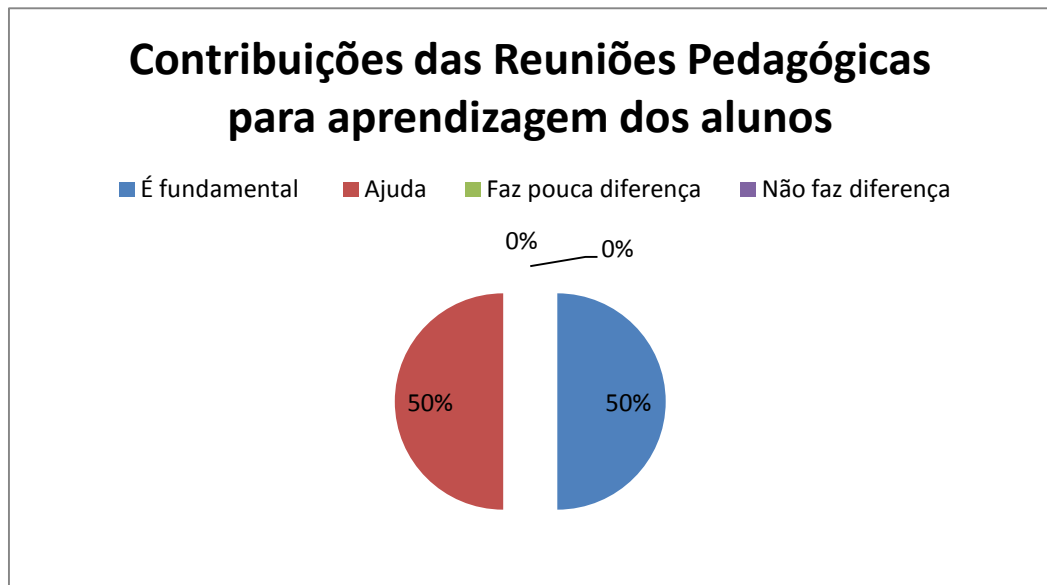
Partindo deste objetivo e baseando-se nos estudos realizados durante as reuniões pedagógicas, a equipe pedagógica promoveu outra modificação na EMBN. Os conteúdos desenvolvidos passaram a ser alicerçados nas proposições curriculares. Equipe gestora e professores construíram planilhas com os conteúdos e os descritores a serem desenvolvidos. Desde então o planejamento dos professores passou a ser elaborado com o foco na necessidade que os alunos apresentavam. As discussões que ocorriam nas reuniões eram voltadas para os processos de ensino e aprendizagem. De acordo com a coordenadora pedagógica do 1º ciclo, a EMBN “tornou-se um lugar de aprendizagem de conhecimentos, socialização e desenvolvimento dos alunos” (informação verbal)<sup>30</sup>.

As reuniões pedagógicas, na avaliação dos professores dos anos iniciais do ensino fundamental, têm grande relevância para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. O gráfico 10 nos mostra que, em nove dos dezoito questionários aplicados por esta pesquisa, as professoras afirmaram que a reunião pedagógica é fundamental para aprendizagem, nove responderam que a reunião pedagógica ajuda na aprendizagem e apenas uma pessoa não respondeu à questão. Nenhuma professora da EMBN assegurou que as reuniões fazem pouca ou nenhuma diferença para aprendizagem dos alunos.

---

<sup>30</sup> Informação fornecida pela coordenadora pedagógica do 1º ciclo, em entrevista realizada em 10/10/2013.

GRÁFICO 10 – Contribuição da Reunião Pedagógica para a aprendizagem dos alunos



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos nos questionários

As reuniões pedagógicas proporcionaram à equipe pedagógica um espaço para socialização de informações, planejamento, formação e discussão das práticas pedagógicas em uso na EMBN. Com estas ações, a equipe responsável pela gestão da EMBN, já no ano de 2009, superou as metas projetadas nas avaliações sistêmicas, conforme citado no capítulo 1.

A implementação destes projetos tinha por finalidade promover as transformações necessárias para melhoria do desempenho dos alunos da EMBN. Esta melhoria e os índices satisfatórios são reconhecidos pelos docentes e pela comunidade escolar. Durante a pesquisa, em todos os questionários respondidos, os professores reconheceram que os índices educacionais melhoraram devido aos projetos e ações gestoras.

É indubitável que as ações apresentadas, os projetos implementados e a forma de liderança da equipe gestora são fatores responsáveis pelo desempenho satisfatório dos alunos da EMBN, cabe ressaltar que as ações já descritas, os projetos implementados e a forma de organização da gestão são ações desta equipe que se encontra, atualmente, à frente desta escola e nada garante que futuras equipes gestoras darão continuidade a tais ações e projetos. Entretanto, é válido lembrar que a gestão tem um período definido, outras equipes gestoras assumirão a EMBN e pode ser que as ações que levaram ao desempenho satisfatório de alunos não tenham continuidade. Por isso, as ações concretas, as atividades e os projetos



necessários ao bom desempenho dos processos de aprendizagem devem estar assegurados no Projeto Político Pedagógico da escola. O PPP, por ser uma ferramenta de planejamento e avaliação, é o lugar ideal para assegurar que tudo isso se concretize após a saída desta gestão. Portanto, a equipe gestora deve, de maneira participativa e democrática, conforme vem apresentando em suas tomadas de decisões, se voltar para a conclusão do PPP da EMBN.

Outro fator considerado relevante para a melhoria do desempenho dos alunos nos anos iniciais do ensino fundamental é o clima escolar que será tratado no tópico a seguir.

### **2.3 – O Clima Escolar**

A forma de liderança da equipe gestora em relação ao corpo docente é a principal variável a ser levada em consideração ao se tratar do clima escolar.<sup>31</sup> É ainda a de maior indução sobre a própria equipe gestora bem como dos demais segmentos atuantes na instituição. Diante de toda a análise já apresentada é perceptível que a equipe gestora pauta suas ações nos princípios de uma gestão democrática e participativa. O que foi observado na EMBN é um ambiente escolar organizado em que há estímulos à participação dos alunos, baseado em diálogos e com incentivos as boas práticas de aprendizagem. Estes fatores contribuem para a eficácia escolar e manutenção de um clima escolar adequado à concentração no ensino e aprendizagem.

O clima escolar corresponde a este ambiente de concentração no ensino e na aprendizagem com maximização do tempo de aula e com o foco no aluno. Estas características da ambiência também contribuem para uma escola eficaz, como destaca Polon (2009, p. 95):

Escola eficaz é aquela que apresenta bom estado de conservação e cria, sempre que possível, situações estimulantes ao estudo e ao convívio, aqui interpretado como

---

<sup>31</sup> Retomando o conceito de clima escolar elaborado por LÜCK (2010, p. 23), apresentado no cap. 1: “O clima e a cultura organizacional escolar constituem-se na ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência”.

ações em que a escola dá visibilidade aos trabalhos produzidos pelos diferentes grupos de alunos, mantém murais sobre assuntos de interesses dos mesmos e/ou complementares aos temas em estudo, comunica eficazmente as intenções e procedimentos básicos da escola (reuniões de pais, eventos atividades extraclasse, etc.).

Esses são fatores entendidos como determinantes para o sucesso dos alunos e que, apesar de parecerem óbvios, são o diferencial da EMBN em relação a outras escolas. O clima acadêmico ou clima escolar envolve este ambiente da escola, as características do comportamento humano, o estilo de liderança da equipe gestora, a ênfase nos aspectos pedagógicos e o eixo central do trabalho: o desempenho dos alunos. São estas variáveis que juntas determinam o clima institucional.

Como componentes do clima escolar, Franco e Bonamino (2007) apresentam alguns fatores intraescolares, tais como: as realizações pedagógicas que envolvem o planejamento, o monitoramento da aprendizagem e outras ações que conduzem a estas realizações; as realizações administrativas, pois para viabilização de ações e projetos a parte administrativa deve funcionar adequadamente; as atitudes dos alunos e da equipe pedagógica em relação à escola, partindo do pressuposto que o relacionamento pautado no diálogo estabelece confiança e conseqüentemente mudança de atitude. Todo este conjunto de atitudes e as percepções individuais de cada um dos integrantes da escola integram este processo de composição do clima escolar.

O clima escolar interfere nas condições de trabalho, uma vez que um ambiente atraente reduz o absenteísmo docente. Soares (2004) afirma que este efeito positivo sobre a eficácia escolar media a ausência de absenteísmo docente e discente, reduzindo inclusive problemas disciplinares e questões relacionadas à violência. Xavier (2012, p.48) evidencia estas condições necessárias ao clima favorável para a aprendizagem da seguinte forma:

A exigência do professor associada a uma alta expectativa sobre os alunos, o compromisso e a assiduidade docente e discente, bem como um ambiente escolar harmonioso caracterizam um clima escolar favorável à aprendizagem. Ao contrário, de acordo com a análise dos autores, tanto o absenteísmo docente e discente quanto clima escolar caracterizado por conflitos disciplinares exercem influências negativas sobre a aprendizagem.

A EMBN, conforme explicitado no cap.1, está inserida no aglomerado de maior incidência de criminalidade no Estado de Minas Gerais, de acordo com dados da Secretaria Estadual de Defesa Social (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008). As questões que envolvem a violência fazem parte do cotidiano dos alunos, entretanto, na escola, estas adversidades parecem se minimizar. Dentro do espaço da EMBN existe uma relação de respeito mútuo, em que é admissível que este elemento não influencie esta atmosfera propícia ao ensino. Um fator importante e que também contribui para o estabelecimento deste ambiente consiste em aumentar a autoestima dos alunos. De acordo com Sammons (2008, p. 372):

Os níveis de autoestima são afetados significativamente pelo tratamento dado por outros e são um fator importante na determinação de desempenho (Helmreich, 1972; Bandura, 1992). No caso da autoestima dos alunos as atitudes dos professores são expressadas de diversas maneiras: a maneira como eles se comunicam com os alunos; até que ponto o aluno é respeitado e sente que é compreendido; e os esforços que os professores fazem para atender as necessidades pessoais do aluno. [...] a harmonia entre professor e aluno tem uma influencia benéfica nos resultados, e uma série de outros estudos mostrou que o relacionamento positivo entre eles tem uma dimensão ligada ao sucesso.

Exercer as funções laborativas em um contexto de alta vulnerabilidade social pode resultar em dificuldades de permanência dos professores na escola. Na EMBN, 32% dos docentes (o correspondente a seis professores) dos anos iniciais do ensino fundamental têm menos de quatro anos de atuação na escola<sup>32</sup>. A localização da escola e o contexto em que a mesma está inserida podem consistir em um dificultador para a fixação de professores em uma escola com esta realidade.

Na RME-BH, para as escolas que estão inseridas em contexto de alta vulnerabilidade social, como a EMBN, em que há dificuldades para fixação dos professores e um alto índice de absenteísmo docente, a PBH, através da lei nº 9.815 de 18 de janeiro de 2010, criou um abono de estímulo à fixação profissional (BELO HORIZONTE, 2010). Este abono é um incentivo que visa estimular a permanência dos professores que atuam nas escolas em áreas de grandes problemas sociais e econômicos. Anualmente é publicado no Diário Oficial do Município de Belo Horizonte um rol no qual constam as escolas que terão o direito de receber o

---

<sup>32</sup> Dados extraídos do questionário aplicado aos docentes dos anos iniciais do ensino fundamental, exposto no cap.1, item: "O corpo docente".

incentivo. Para constar neste rol a escola tem que apresentar algumas singularidades como um contexto social desfavorecido e dificuldade para lotação de professores.

O abono de estímulo à fixação profissional é semestral e para fazer jus ao recebimento do mesmo o professor deve atuar na escola por todo o semestre letivo e apresentar no máximo dois dias de afastamento, faltas ou licenças médicas no semestre. Segundo a diretora da escola, em entrevista realizada em 10/10/2013, este abono, em conjunto com a reunião pedagógica remunerada, contribuiu muito para a redução do absenteísmo docente, tornando-se até um estímulo para que professores desejem lecionar na EMBN.

A modificação ocorrida no comportamento das pessoas envolvidas na EMBN e as políticas educacionais implementadas pela SMED-BH levaram a uma modificação da cultura organizacional até então empreendida na escola em análise e também à conseqüente melhoria do seu clima escolar, o que seria uma das explicações para o desempenho satisfatório dos alunos.

Sobre a formação da cultura organizacional na escola, LÜCK (2009, p. 117) nos esclarece que:

Essa cultura na escola é formada pela sua história, em sua vinculação externa com a comunidade, o sistema de ensino de que faz parte, assim como pela dinâmica interna de interações, que marca, de maneira indelével, o modo como os desafios são enfrentados, como as pessoas os percebem e reagem diante deles, dentre outros aspectos.

Isto é o que vem acontecendo na EMBN. A escola tem uma história na comunidade em que está inserida; suas especificidades e um contexto de vulnerabilidade social fazem parte do cotidiano da unidade escolar. Assim, a dinâmica das interações e relações, a forma como a equipe gestora enfrenta os desafios, a organização desta gestão, a ênfase pedagógica já desvelada e o bom clima escolar apresentado na EMBN implicam de maneira indubitável ao que consideramos como uma escola eficaz. Esta equipe, incluindo todos os atores envolvidos na escola, atingiu um grau de estabilidade que conduziu à modificação na cultura escolar tornando a escola eficaz e, por conseqüência, apresentando os resultados satisfatórios nas avaliações sistêmicas.

Dessa forma, neste capítulo, analisamos a organização da gestão da EMBN, considerando as ações gestoras bem como a forma de liderança de toda a equipe. Na ênfase pedagógica, foi caracterizada a gestão educacional, investigando os projetos implementados, o monitoramento da aprendizagem e as reuniões pedagógicas. Em relação ao clima escolar foram exploradas as características da ambiência, das relações entre os atores envolvidos e a cultura organizacional da escola.

Todos os fatores destacados acima são os responsáveis pelo desempenho satisfatório dos alunos. Entretanto, estes projetos, estas ações e a maneira como os desafios são enfrentados, são prerrogativas desta equipe gestora. Outras equipes gestoras virão e os processos que garantem a eficácia escolar devem estar assegurados no PPP.

A EMBN não tem um PPP construído. Houve algumas tentativas de iniciar um processo de construção do documento, entretanto tais tentativas não convergiram em sua realização, o que constitui em uma problemática para a unidade escolar por ser o PPP um instrumento que tem a função de coadunar todas as ações desenvolvidas na escola. A construção do PPP, ao versar sobre as estratégias gestoras e as suas ações, pode garantir que as equipes gestoras que assumirem a gestão da EMBN deem continuidade ao que está proporcionando os resultados descritos.

Por este motivo, o capítulo três apresenta a proposição de um Programa de Melhoria da Gestão Escolar que tem como propósito aperfeiçoar a gestão da EMBN e garantir a melhoria da qualidade de ensino, a partir dos fatores centrais que destacamos nessa pesquisa, a organização da gestão, a ênfase pedagógica e o clima escolar. O Programa de Melhoria da Gestão Escolar conduzirá a gestão da EMBN ao aprimoramento de suas práticas gestoras e à manutenção dos resultados satisfatórios. O Programa também possui a pretensão de assegurar que os projetos implementados garantam as condições de educabilidade, bem como possibilitar reflexões à equipe gestora que convirjam para a conseqüente construção do PPP. Como contribuição deste Plano de Ação Educacional ainda será oferecido o aporte prático, por meio da elaboração de um Plano de Intervenção Escolar, sobre o que será necessário para que a equipe gestora da EMBN tenha condições de executar este empreendimento e garantir a continuidade de uma gestão baseada nos princípios participativos e democráticos.

### **3. O PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO ESCOLAR: UMA PROPOSTA À GESTÃO DA EMBN**

A EMBN apresenta, como descrevemos no primeiro capítulo, um contexto de grande vulnerabilidade social. Sob a ótica do senso comum, esta seria uma escola de resultados insatisfatórios. Entretanto, ao que vimos esta situação não ocorre nos anos iniciais do ensino fundamental. É uma escola que apresenta como diferencial em relação às outras escolas de seu grupo de referência o desempenho satisfatório dos alunos e conseqüente eficácia escolar.

Como fatores contribuintes para estes desempenho e eficácia, analisamos, no capítulo 2, a forma de organização da gestão, que se baseia nos princípios democráticos e participativos; a ênfase pedagógica desenvolvida pela equipe gestora, dando prioridade às situações de ensino e aprendizagem; e, por fim, o bom clima escolar apresentado na unidade em estudo. Sobre este último ponto, foram investigadas as características da ambiência que possibilitaram a realização do desempenho satisfatório dos alunos. Durante os procedimentos de descrição e análise desta pesquisa, foram perceptíveis algumas situações em que é notória a possibilidade de melhorias para que o desempenho satisfatório passe a fazer parte da cultura organizacional da EMBN.

Faz-se necessário destacar que a cultura organizacional da EMBN, ou seja, a cultura da escola que compreende todo o período de existência da unidade, diferencia-se da cultura organizacional da gestão, que de acordo com Lück (2010, p.23) é formada por elementos que compõem “o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência”. É importante ressaltar também que a gestão de 2009/2011 fez modificações na forma de gestar a EMBN, mas não significa que estas modificações já fazem parte do pensar das pessoas que compõem os grupos da EMBN<sup>33</sup>.

Os dois conceitos que abordamos (a cultura organizacional da EMBN, que nos remete ao período anterior à gestão pesquisada, e a cultura organizacional desta gestão) são próximos, entretanto existem diferenças entre eles. O quadro três expõe estes conceitos e nos possibilita diferenciá-los.

---

<sup>33</sup> Fazem parte dos grupos que compõem a escola, além da equipe gestora: professores, funcionários, alunos, pais e demais membros do entorno da escola.

Quadro 3: Cultura Organizacional Escolar X Organização Cultural da Gestão em estudo

<b>Cultura Organizacional da EMBN</b>	<b>Organização Cultural da Gestão em estudo</b>
<p>A escola como organização cultural, significa entendê-la como um sistema que envolve os grupos que compõem a escola, no caso, além da equipe gestora, professores, alunos e a própria comunidade do entorno da escola que estão inseridos em um território com identidade e cultura própria. É a forma de percepção do ambiente escolar pelas pessoas que compõem esta comunidade escolar que estão vivendo neste território anteriormente a esta nova forma de gestão empreendida na EMBN, ou seja, a forma como esses grupos entendem a escola.</p>	<p>É a forma com que a equipe gestora do período em estudo conduz a EMBN. A cultura organizacional compreende a organização desta gestão, a ênfase pedagógica e o clima escolar, que se constituem nesta ambiência em que acontecem as relações, as ações e reações entre a equipe gestora, os professores, os funcionários e os alunos que fazem parte da escola como um todo.</p>

Fonte: Elaborado pela própria autora

Para melhor ilustrar essa diferenciação, vale lembrar a forma de definição das turmas nas quais cada professor iria lecionar. Em gestões anteriores a 2009/2011, conforme descrito no capítulo dois, os professores escolhiam as turmas em que iriam ministrar aulas utilizando critérios pessoais, como o direito do professor mais antigo na escola escolher a turma de sua preferência, sem considerar a necessidade dos alunos. Com isso, na maioria das vezes, turmas que apresentavam defasagem na aprendizagem e dificuldades disciplinares ficavam com professores inexperientes comprometendo o processo de ensino-aprendizagem<sup>34</sup>. A gestão pesquisada, em sua primeira ação no ano de 2009, modificou esta forma de definição das turmas fazendo a adequação do quadro de professores<sup>35</sup>.

Outro fato importante a considerar é que os alunos apresentavam desempenho insatisfatório em relação às avaliações sistêmicas e as gestões anteriores ao ano de 2009 não apresentaram soluções para esse problema. Ressaltando que ainda existem, na EMBN, de acordo com relato da diretora da

<sup>34</sup> A diretriz da SMED-BH estabelece que, nos anos iniciais do ensino fundamental, a definição da turma em que o professor irá lecionar será de acordo com o perfil docente. Estipula também que o professor deve continuar com a mesma turma até o final do ciclo.

<sup>35</sup> Esta ação está descrita no capítulo dois, página 51.

escola e das coordenadoras, alguns poucos professores que ainda desejam o retorno da forma de gestão empreendida no período anterior a 2009, é possível perceber que características da personalidade e da ambiência empreendidos anteriormente ao período pesquisado ainda estão presentes na EMBN, mesmo que localizados em pequenos grupos de professores, sendo uma possibilidade o retorno da antiga forma de gestão.

A equipe gestora atuante no triênio 2009/2011 apresentou uma nova forma de gestar a EMBN, o que podemos considerar como sendo a organização cultural desta gestão. A forma de liderança empreendida demonstra uma organização da gestão com base em princípios democráticos, participativos e nas diretrizes da SMED-BH. As gestoras priorizaram o fazer pedagógico, ou seja, a ênfase pedagógica com que se desvelam no dia-a-dia representa a cultura desta gestão que se dedica e preocupa em também manter um bom clima escolar. Estas são ações que permeiam o cotidiano do período em estudo da EMBN e pertencem às pessoas que compõem esta equipe gestora.

Dessa forma, podemos considerar que a cultura organizacional da EMBN antes da gestão em estudo era diferente da organização cultural desta gestão, empreendida no período 2009/2011. Pelo fato de não haver um documento escolar com vistas a legitimar e definir o conjunto de ações desenvolvidas nesta unidade escolar, outras equipes gestoras sucederão a atual, podendo não dar continuidade aos processos de gestão democrática e às práticas pedagógicas em que o aluno e suas especificidades são considerados como o centro dos processos de aprendizagem. É importante que os fatores analisados, a organização da gestão escolar, a ênfase pedagógica e o clima escolar, bem como os projetos implementados passem a ser a cultura organizacional da escola e não somente a organização cultural da gestão pesquisada.

Assim, este capítulo apresenta a proposição de um Programa de Melhoria da Gestão Escolar. O Programa possui o intuito de apresentar sugestões que possibilitem a melhoria da gestão da EMBN levando, conseqüentemente, à melhoria na qualidade do ensino e ainda à manutenção de uma cultura escolar que traga para si as características positivas instituídas pela organização cultural da gestão. Ressaltando, mais uma vez, que a forma de liderança apresentada, bem como a ênfase pedagógica empenhada e as características do clima escolar são peculiaridades da gestão em análise, consideramos imprescindível que essas



peculiaridades sejam acauteladas no Projeto Político Pedagógico da escola, juntamente com alguns dos projetos implementados pela gestão, que garantam as condições de educabilidade, a gestão democrática e participativa e os fatores que levaram a um bom clima escolar.

O Programa de Melhoria da Gestão Escolar possui a pretensão de levar a equipe gestora a refletir sobre suas ações gestoras. A partir disto, a possibilidade de apresentar algumas modificações na execução de projetos bem como a contribuição com os elementos de estudo necessários para que as gestoras da EMBN tenham condições de conduzir a construção do PPP. Dessa forma, irão garantir a continuidade das condições de educabilidade tão necessárias a uma comunidade que está inserida neste contexto de vulnerabilidade social.

Este capítulo está dividido em três etapas. Na primeira serão levantados os três fatores analisados no capítulo dois: a organização da gestão, a ênfase pedagógica e o clima escolar. Sobre estes fatores a equipe gestora será orientada a uma reflexão sobre as formas de melhoria da gestão. Na segunda etapa será apresentada a tramitação necessária para a construção do PPP da EMBN, bem como os elementos de estudo e informações para a conclusão deste empreendimento. A terceira e última etapa tratará da forma de implementação do Programa de Melhoria da Gestão Escolar.

É significativo ressaltar que as gestoras pesquisadas, no período 2009/2011 ainda continuam na gestão da escola. Houve apenas a alteração de uma profissional que atuava na coordenação, que foi transferida para outra unidade escolar devido à localização de sua residência. Atualmente, uma nova coordenadora compõe a equipe.

O Programa de Melhoria da Gestão Escolar, aqui desenvolvido, será efetivado ainda na gestão 2012/2014. Considerando que as coordenadoras que compõem a equipe declararam, em entrevista realizada em 10/10/2013, que pretendem se candidatar à gestão 2015/2017 da EMBN, esse programa pretende também ser efetivado durante as próximas gestões da EMBN.

### **3.1 - Programa de Melhoria da Gestão Escolar: 1ª etapa – Análise e Reflexão da equipe gestora**

A primeira etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar consiste em apresentar à equipe gestora da EMBN a análise dos fatores: organização da gestão, ênfase pedagógica e clima escolar, que levaram ao desempenho satisfatório dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, como uma forma de oferecer às profissionais um *feedback* do trabalho empreendido por esta pesquisa. Após a apresentação dos dados, será feita a proposição às gestoras de algumas sugestões para o aprimoramento da gestão, considerando os fatores analisados como determinantes do desempenho satisfatório. É relevante ressaltar, como dito anteriormente, que esses fatores não podem ser considerados como variáveis independentes. São fatores, que para a eficácia escolar, devem ser considerados de modo inter-relacional.

#### **3.1.1 - A organização da gestão:**

Em relação à organização da gestão apresentamos uma ação que visa à melhoria da gestão na EMBN:

##### **3.1.1.1 - Ação 1: Registro das reuniões realizadas na escola:**

A forma de gestão empreendida na unidade escolar é baseada nos princípios democráticos e participativos, entretanto foi constatado durante a pesquisa que existem poucos registros sobre as práticas gestoras na EMBN. A equipe gestora apresenta uma grande preocupação em seguir tais princípios, mas para que estes sejam garantidos e, posteriormente, mantidos ou até mesmo modificados é importante o registro de todas as reuniões realizadas na escola. É fundamental o registro das reuniões em atas, não somente as reuniões com o colegiado escolar ou as assembleias escolares, mas todas as reuniões, inclusive aquelas que contam com a participação dos professores, devem ser registradas.

O objetivo desta ação é que, em momentos futuros, isto seja uma garantia de que houve legitimidade nas decisões sobre os processos educacionais e de ensino-

aprendizagem desenvolvidos na escola. Esta ação também favorecerá os registros históricos da EMBN.

O registro das reuniões deve ser empreendido pela secretária da escola. A secretária é a pessoa imbuída de fazer a escrituração dos documentos escolares e, em várias escolas da RME-BH, também é a responsável pelos registros das reuniões. Estes registros deverão ser feitos em livros diferentes: um somente para reunião com os professores, outro para reuniões administrativas, outro para as assembleias, outro para reunião com o colegiado escolar e outro para reuniões com os pais de alunos.

Para implementação desta ação não haverá um custo elevado, apenas a aquisição de livros de atas escolares que podem ser adquiridos com os recursos financeiros da subvenção regular repassados pelo município<sup>36</sup>. Para esta ação será necessária a participação da secretária em todas as reuniões ou, em caso de ausência da mesma, um auxiliar de secretaria pode ser designado para que possa registrar o ocorrido.

Estes livros deverão ser armazenados na secretaria da escola, local onde todos os documentos do ano corrente ficam disponíveis para a comunidade escolar, e, no ano seguinte, alocados no arquivo morto da escola.

### 3.1.2 - A ênfase pedagógica

Tratando do segundo fator analisado como determinante para o desempenho satisfatório dos alunos e, conseqüentemente, para a eficácia escolar, são apresentadas três sugestões para melhoria da gestão escolar no que tange à ênfase pedagógica.

#### 3.1.2.1 - Ação 2: Integração entre a coordenação do PEI e a equipe gestora da escola:

---

<sup>36</sup> A subvenção Regular é um subsídio financeiro que o município repassa para as escolas municipais para cobrir despesas como material pedagógico, manutenção do prédio escolar e assistência ao educando.

Essa ação é relativa ao Programa Escola Integrada (PEI) e, apesar de sua atuação ligar-se à ênfase pedagógica, a continuidade do bom clima escolar na unidade escolar também será favorecida.

A diretora da EMBN deve promover a integração da coordenação do PEI à equipe gestora da escola. O PEI é um dos programas responsáveis pela eficácia escolar na EMBN. Entretanto, foi notório, durante a pesquisa, que a equipe do PEI atua de maneira distanciada à equipe pedagógica da escola. O estreitamento das relações entre a equipe do PEI e a equipe pedagógica possibilitará um intercâmbio entre os professores da unidade escolar e monitores do programa e um maior envolvimento dos monitores com as questões que envolvem a escola, seus resultados na qualidade da educação oferecida e a consequente eficácia escolar.

Para implementação desta ação a responsável seria a própria diretora que realizaria as reuniões da equipe gestora com a participação da coordenadora do PEI. A coordenadora do PEI poderia também participar das reuniões pedagógicas com as professoras. É uma ação que não apresenta custos, apenas envolvimento e comprometimento da equipe gestora e coordenação do PEI.

### 3.1.2.2 - Ação 3: Inclusão do Projeto de Intervenção Pedagógica no Programa Escola Integrada

A segunda sugestão para o fator ênfase pedagógica é a inclusão do PIP na matriz curricular do PEI. Esta ação visa favorecer a dinâmica do PIP em vista de um maior aproveitamento dos alunos com defasagem de aprendizagem no horário regular de aulas. Os alunos que compõe o PIP têm seus horários de reforço escolar no horário regular das aulas, ou seja, o aluno acaba tendo prejuízo da carga horária, uma vez que necessita sair da sala para receber a intervenção do PIP. Por isso, a inclusão do PIP na matriz curricular do PEI é uma ação gestora que chega a ser urgente. É mais produtivo para a aprendizagem do aluno receber o reforço escolar em um horário destinado exclusivamente para esta ação, pois sua carga horária de aula é respeitada e ampliada quando o PIP está conjugado à matriz curricular do PEI.

A implementação desta ação não exigirá custos, apenas uma readequação da matriz curricular do PEI incluindo o PIP como sendo uma de suas oficinas. Com a adequação desta matriz curricular, o PIP torna-se uma das oficinas do PEI e o aluno

passará a ser atendido no horário do PEI e não mais no horário regular de aulas. A pessoa responsável pela implementação desta ação poderá ser a coordenadora do PEI em ação integrada com as coordenadoras pedagógicas. Haverá necessidade de uma interlocução entre a equipe gestora para que os alunos com defasagem sejam encaminhados ao PEI para o atendimento pelo PIP.

### 3.1.2.3 - Ação 4: Criação do “Diário de Bordo”

Esta terceira e última ação relacionada ao fator ênfase pedagógica consiste na criação de um “diário de bordo”<sup>37</sup> para cada turma dos anos iniciais do ensino fundamental. Esse diário é um instrumento de registro do desempenho da turma, do planejamento, das situações ocorridas, dos projetos em andamento, das reuniões de monitoramento, entre outros acontecimentos relativos à turma.

Esta ação possibilitará à professora regente e à equipe gestora um *feedback* de tudo o que foi desenvolvido com e pela turma, o que conseqüentemente contribuirá para a melhoria das práticas didáticas não só em relação à turma, mas também da própria professora.

Esse diário pode ser um caderno ou pasta em que constarão todos os fatos, planejamentos, intervenções e descobertas da turma. Como o próprio nome diz, é um diário e deverá ser preenchido a todo o momento, como no planejamento das atividades, nas reuniões de monitoramento da aprendizagem e nas mais variadas situações cotidianas da sala de aula.

Para a implementação desta ação a equipe gestora deve sensibilizar os professores, demonstrando-lhes a importância do *feedback* sobre o que se desenvolve nas turmas e, por fim, conscientizando os profissionais de que estes registros irão favorecer a prática pedagógica de toda a equipe, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade da educação.

A aquisição dos cadernos ou pastas não apresentará um custo elevado, podendo ser adquiridos com os recursos financeiros da subvenção regular repassados pelo município.

---

<sup>37</sup> O diário de bordo é um tipo particular de registro utilizado em navios. Nele o capitão registra as anotações do dia-a-dia, bem como o progresso em relação às rotas marítimas. Na educação, o diário de bordo é utilizado como uma forma de registro fidedigno de uma determinada turma ou até mesmo de um aluno. É uma variação do típico diário de memórias e do Portfólio. Shores e Grace (2001) consideram trabalhos como Portfólio e Diário de Bordo como uma forma de ensino centrado no aluno.

### 3.1.3 - O clima escolar

Para o terceiro fator apontado como determinante para o desempenho satisfatório e eficácia escolar é sugerida uma ação para a melhoria da gestão no que tange ao clima escolar da EMBN.

#### 3.1.3.1 - Ação 5: Formação Continuada

A ação de formação continuada para manutenção do bom clima escolar consiste na realização de palestras que farão parte das demais formações existentes na escola. Serão palestras que versarão sobre a autoestima das professoras com vistas a elevar a expectativa em relação aos alunos e, ainda, ao fortalecimento do sentimento de pertencimento à escola. Deverá ser planejado um ciclo de palestras com as temáticas relacionadas à autoestima, motivação pessoal, qualidade de vida, o desenvolvimento das inteligências múltiplas na educação e a importância do trabalho em equipe para o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem.

As palestras devem ser viabilizadas através da contratação de uma consultoria e para provimento do projeto a escola deve utilizar o recurso disponível por meio do Projeto de Ação Pedagógica desenvolvido para as unidades escolares RME-BH. O Projeto de Ação Pedagógica (PAP) é um projeto destinado ao financiamento de ações e projetos das escolas. A partir de necessidades pedagógicas demandadas e com base na necessidade de formação continuada e de capacitação em serviço dos docentes, as escolas fazem um projeto e posteriormente o submetem à apreciação da SMED-BH, visando à formação continuada dos professores e, ainda, a realização de outras demandas pedagógicas. Para a realização do PAP as escolas recebem um recurso financeiro que varia de acordo com o nível socioeconômico da escola, ou seja, quanto menor o nível socioeconômico da escola (NSE) maior é o recurso financeiro recebido. Esse recurso, regulamentado pela portaria SMED-BH 073/2012, só pode ser usado com a finalidade apresentada e aprovada pela SMED-BH.

As ações descritas neste capítulo – o registro das reuniões ocorridas na EMBN, a integração do PEI à equipe gestora, a criação do diário de bordo e a formação continuada das professoras com o ciclo de palestras relacionadas à autoestima – quando implementadas e, ainda, coadunadas com as ações que já são

da organização cultural desta gestão, convergem para a continuidade do bom clima escolar.

Todo esse item apresentado se configura como a primeira etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar da EMBN. A seguir propomos a segunda etapa do Programa: a tramitação e a construção de um Projeto Político Pedagógico como forma de garantia de que a organização cultural desta gestão torne-se a cultura organizacional da EMBN.

### **3.2 - Programa de Melhoria da Gestão Escolar: 2ª etapa - Tramitação e construção do Projeto Político Pedagógico**

Para a construção de um Projeto Político Pedagógico que tenha a identidade da escola, contemplando suas especificidades, e que possa assegurar as ações, projetos e programas que visam à garantia das condições de educabilidade, é necessário o comprometimento de toda a equipe pedagógica. No que tange à equipe gestora, compete-lhe adotar uma forma de liderança baseada nos princípios democráticos e participativos, o que já é uma prática rotineira na EMBN. A forma de liderança com que a equipe gestora da EMBN vem desempenhando demonstra uma liderança positiva e motivadora. Sobre esta forma de liderança, Lück (2005) destaca como sendo responsabilidade do gestor a capacidade de influenciar sua equipe positivamente e, ainda, de fazê-la se unir com um objetivo comum.

A equipe gestora e, neste caso, principalmente a diretora têm a responsabilidade de conduzir a construção do PPP de maneira democrática, participativa, motivando e inspirando os envolvidos nessa ação. A construção de um PPP para uma escola envolve o estabelecimento de conceitos e a inclusão das expectativas em relação à educação demandadas pela comunidade em que a escola está inserida. Morastoni e Malinoski (2006) consideram que os meios para a construção de um PPP devem estabelecer a visão de sociedade da comunidade em que a escola está inserida e, a partir da visão destas pessoas, incorporar os paradigmas educacionais como a organização escolar, a escola como formadora de cidadãos e ainda os saberes docentes.

Considerando a forma de liderança colocada por Lück (2005) e a visão educacional estabelecida pelas autoras Morastoni e Malinoski (2006), a equipe gestora deve iniciar a tramitação para a construção do PPP da EMBN considerando a importância do contexto de vulnerabilidade social que a escola está inserida, a concepção de educação e o que a comunidade escolar espera da escola. Estes pontos irão delinear a feitura do documento e serão, também, os seus norteadores.

Para dar início ao processo as gestoras devem convocar uma assembleia escolar, na qual realizarão uma sensibilização com a comunidade que compõe a escola sobre a importância de um PPP. Logo em seguida será realizada uma pesquisa com as famílias com perguntas bem simples, sobre o que elas entendem por educação, o que esperam da escola e como melhorar a qualidade do ensino ofertada pela mesma. Na assembleia, sugestões para melhoria da EMBN também serão pedidas pela equipe gestora. Esta pesquisa deve ser estendida aos alunos maiores de doze anos, professores e funcionários.

Após a sensibilização e discussão em assembleia os presentes receberão um questionário com perguntas abertas, que serão, basicamente, as seguintes:

- 1) Para você, o que é Educação?
- 2) O que você espera da escola?
- 3) Como a qualidade do ensino oferecida pela escola pode ser melhorada?

Para a etapa de tabulação destes dados pode-se contratar uma consultoria para realizar tal tarefa, uma vez que o tempo da diretora e dos demais membros do colegiado é escasso. Esta contratação proporcionaria uma possibilidade de um maior aproveitamento de tempo dos encontros do colegiado com a finalidade de construção do PPP. Esta consultoria será contratada especificamente para esta finalidade e pode ser considerada uma demanda para o Projeto de Ação Pedagógica (PAP), ou seja, custeada com esta subvenção.

Após a tabulação da pesquisa, a equipe gestora deve convocar nova assembleia escolar com a finalidade de apresentar os dados para a comunidade e, considerando as especificidades da escola, traçar a identidade da EMBN. Nesta ocasião a equipe gestora deve delegar para os membros do colegiado<sup>38</sup> a tarefa da

---

<sup>38</sup> O colegiado das escolas da RME-BH é composto de dois membros representantes de pais, dois representantes de alunos maiores de doze anos, dois representantes dos professores, dois



escrita do documento. O colegiado escolar, conforme analisado no capítulo dois, é uma instância deliberativa da escola e possui a função de auxiliar a gestão nas tomadas de decisões de maneira interativa com pais, professores, alunos e funcionários.

Os membros do colegiado deverão estabelecer um cronograma de reuniões e encontros entre seus membros de forma que o documento esteja concluído para referendo da assembleia escolar no prazo de até 120 dias a contar da assembleia inicial. Deverão também, no decorrer do processo de construção do PPP, prestar contas para a comunidade escolar da EMBN sobre o andamento do mesmo. O quadro 4 apresenta uma sugestão de um cronograma para a tramitação, construção e conclusão do PPP da EMBN.

Quadro 4 - Cronograma de construção e tramitação do Projeto Político Pedagógico – EMBN

<b>Cronograma de construção e tramitação do Projeto Político Pedagógico – EMBN</b>		
Fevereiro	Assembleia inicial	Pesquisa com os professores, funcionários, pais alunos maiores de doze anos.
	Tabulação da Pesquisa e divulgação dos dados para o Colegiado Escolar	
Março	Encontros para elaboração e escrita do documento	
Abril	Encontros para elaboração e escrita do documento	
Maio	Assembleia escolar para aprovação do PPP	Apresentação do documento para a comunidade escolar
		Caso a comunidade escolar não tenha alterações no documento ele será aprovado nesta assembleia. Caso haja necessidade de alterações elas serão discutidas nesta assembleia, o colegiado fará as alterações e marcada nova assembleia para a aprovação do PPP.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

O texto do documento deverá contemplar a identidade traçada para a escola, baseando-se na pesquisa realizada com a comunidade escolar e, ainda, os pontos que compõe o PPP:

---

representantes de funcionários, e um representante de associação comunitária, legitimamente constituída, da região da escola. A presidência do colegiado compete à diretora da escola.

- Missão: neste ponto deve-se considerar a concepção de educação que as pessoas da comunidade da escolar da EMBN têm de educação, a qualidade dos processos de ensino aprendizagem, bem como as expectativas que possuem em relação à escola. Tudo isso pautado nos princípios democráticos e participativos da gestão escolar.
- Caracterização da comunidade: considerar as características da comunidade, como, por exemplo, as condições de vulnerabilidade social e as demais características que a comunidade da EMBN apresenta.
- Infraestrutura: neste ponto deve-se contemplar toda a estrutura física da escola, como número de salas, banheiros, quadras entre outros. Devem-se contemplar também os recursos humanos, como, por exemplo, número de professores e funcionários. Os recursos financeiros também hão de constar neste item, esclarecendo as subvenções que a escola recebe para sua manutenção e especificando as originadas do município e as de origem do governo federal.
- As relações da EMBN: este ponto é fundamental, pois é por meio dele que poderão ser mantidas e estabelecidas as condições do bom clima escolar. Deverão estar presentes as relações entre escola e família, entre a equipe gestora, professores, funcionários e alunos. Neste item deve ser definida a forma com que as famílias podem participar dos projetos, bem como a importância da participação dos professores e funcionários nas decisões da escola. Para tanto, é imprescindível a definição de um projeto de conscientização sobre a importância da participação da comunidade nas decisões da escola e ainda norteando os conceitos de gestão democrática e participativa. Um projeto como este levaria ao fortalecimento do colegiado escolar, uma das demandas indicadas pela diretora da escola em entrevista, e, por fim, estaria assegurando a continuidade dos processos democráticos na EMBN.
- Indicadores Educacionais: neste ponto é importante contemplar todos os dados sobre a aprendizagem dos alunos, os resultados nas avaliações sistêmicas, dados sobre baixo desempenho, as taxas de aprovação e os demais dados sobre o fluxo dos alunos.

O próximo item a ser contemplado no PPP trata das diretrizes pedagógicas. Como a RME-BH apresenta uma forma de implementação de políticas que segue a linha *up/down*, conforme descrito no capítulo 2, o PPP deve manter os objetivos dessas políticas e fazer as adequações no que tange às especificidades da EMBN, o que já é uma prática da equipe gestora do período pesquisado.

- Diretrizes Pedagógicas: este item irá assegurar a ênfase pedagógica que a equipe gestora empreende para com a EMBN. Devem ser assegurados também o projeto de monitoramento da aprendizagem, a continuidade dos estudos das proposições curriculares da RME-BH, bem como a forma de avaliação, que se configura pela utilização do boletim escolar como o *feedback* para as famílias, o que será na prática mais uma forma de estreitamento dos laços com as famílias.
- Plano de Desenvolvimento da Escola: esse item trata das ações que serão desenvolvidas com o PPP. Neste ponto também será assegurada a forma de organização da gestão, ou seja, a participação da comunidade nas decisões da escola para a continuidade de uma gestão democrática e participativa. Em seguida deverão relacionar todos os projetos institucionais e os projetos da SMED-BH, deixando claro o diferencial que a EMBN propõe para a melhoria da qualidade do ensino. As metas também serão previstas no Plano de Desenvolvimento da Escola, a considerar os resultados já alcançados e as metas projetadas, enfatizando a importância de uma equipe gestora que se empenha no que tange à ênfase pedagógica. A formação continuada dos professores também será prevista neste item, contemplando as dimensões pedagógicas e administrativas, bem como as relações interpessoais com vistas a manter o bom clima escolar.
- Avaliação: neste ponto será realizada a previsão para a periodicidade de avaliação do PPP e, mediante tais avaliações, as alterações que se fizerem necessárias.

Após a escrita do documento, os membros do colegiado devem apresentá-lo em assembleia escolar e caso haja necessidade de alguma alteração, ela deve ser

discutida e posteriormente aprovada em assembleia. A partir disso, a equipe gestora assume a responsabilidade de implementá-lo.

O PPP funciona como um “contrato pedagógico” que envolve o comprometimento e a responsabilidade da comunidade escolar no processo de seu desenvolvimento e aprimoramento, ou seja, não só da equipe gestora, bem como dos professores, funcionários, alunos e famílias (MORASTONI; MALINOSKI, 2006). Este comprometimento da comunidade escolar é elementar, pois de nada adiantará a construção desta proposta que será discutida e posteriormente estabelecida em um documento se a mesma não for colocada em prática. Um documento engavetado não irá garantir as condições de educabilidade e a melhoria da qualidade do ensino da EMBN, que estamos almejando com este Programa de Melhoria da Gestão Escolar. Portanto, será necessário o compromisso, a responsabilidade das gestoras, professores, funcionários e dos demais segmentos pertencentes à EMBN. Este contrato pedagógico que se institui no PPP possui esta limitação. Ele depende da vontade não só das gestoras, mas de todos os segmentos envolvidos.

O Projeto Político Pedagógico deve ser colocado em prática tão logo seja aprovado pela assembleia escolar. Em seguida cópias podem ser distribuídas aos envolvidos para que a comunidade escolar tenha conhecimento e possa participar ativamente, acompanhando a implementação do mesmo e, em situações futuras, exigir o cumprimento das ações expressas no documento, o que traria ainda mais legitimidade ao PPP.

Assim, este tópico tratou da tramitação e da construção do PPP na EMBN. Apresentou, ainda, os elementos de estudo e sugestões para sua construção contemplando os fatores da organização da gestão escolar, da ênfase pedagógica e do bom clima escolar, considerados, nesta pesquisa, como os responsáveis para o desempenho satisfatório dos alunos e a eficácia da EMBN.

O próximo tópico tratará da forma como deverá ocorrer a implementação do Programa de Melhoria da Gestão Escolar abordando de forma sintética as ações já descritas.

### **3.3 A implementação do Programa de Melhoria da Gestão Escolar**

Para colocar em prática as propostas contidas neste Programa de Melhoria da Gestão Escolar, o primeiro passo é apresentá-lo à equipe gestora da EMBN. Conforme explicitado no item anterior, as gestoras pesquisadas, no período 2009/2011, ainda continuam na gestão da escola. O Programa de Melhoria da Gestão Escolar, aqui desenvolvido, será efetivado ainda na gestão 2012/2014. A considerar que, em entrevista, as coordenadoras que compõem a equipe declararam pretender candidatar-se para a gestão 2015/2017 da EMBN, portanto esse Programa poderá ser efetivo para as próximas gestões da EMBN.

Para a implementação da primeira etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar a equipe gestora da EMBN deverá se reunir para refletir sobre as propostas apresentadas para o aprimoramento da gestão e, na primeira reunião do ano de 2014, apresentarem a toda a equipe pedagógica as modificações previstas neste programa. Isto possibilitará às profissionais um *feedback* do trabalho empreendido por esta pesquisa.

Neste processo de implementação, a equipe gestora e, neste caso, principalmente, a diretora têm a responsabilidade de conduzir este Programa de Melhoria da Gestão Escolar motivando e inspirando os envolvidos nestas ações. O quadro 5 apresenta uma síntese das ações contidas para a 1ª etapa do Programa.

Para as ações previstas na 1ª etapa, o empreendimento maior será da equipe gestora que deverá refletir sobre suas práticas e, para isso serão necessárias duas reuniões. A primeira para a análise, reflexão e estabelecimento do cronograma deste Programa de Melhoria da Gestão Escolar que poderá iniciar a partir de fevereiro de 2014. A segunda, para a ação de formação continuada das professoras. Esta ação envolve a contratação de especialistas com a utilização do recurso financeiro proposto com o Projeto de Ação Pedagógica, PAP. A SMED-BH exige que seja realizado um Plano de Trabalho para a aprovação do recurso.

Esta segunda reunião seria para a definição das palestras e para a elaboração do documento para o envio para a SMED-BH e posterior aprovação. Este documento deve conter a especificação da despesa e o custo previsto.

Com estes dois encontros a equipe gestora conseguirá definir a 1ª etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar. O quadro cinco sintetiza esta etapa considerando os objetivos, como e quando cada ação deve acontecer, bem como o responsável por sua implementação.

Quadro 5 – Quadro Síntese das ações da 1ª Etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar

Programa de Melhoria da Gestão Escolar – EMBN			
1ª Etapa Análise e Reflexão da equipe gestora - Proposta de Ações -	Organização da Gestão	Registro das reuniões realizadas na escola	<p><b>Objetivo</b> Garantia de legitimidade nas decisões sobre os processos educacionais e de ensino aprendizagem desenvolvidos na escola.</p> <p><b>Responsável pela implementação</b> Secretária da escola na pessoa da secretária</p> <p><b>Como</b> Todas as reuniões realizadas na EMBN serão registradas em livros-ata</p> <p><b>Quando</b> A partir de fevereiro de 2014</p>
	Ênfase Pedagógica	Integração entre a coordenação do PEI e a equipe gestora da escola:	<p><b>Objetivo</b> Ampliar o envolvimento dos monitores do PEI às questões que envolvem a escola principalmente em relação aos resultados e à qualidade da educação oferecida pela EMBN.</p> <p><b>Responsável pela implementação</b> Diretora da escola</p> <p><b>Como</b> A diretora realizaria as reuniões da equipe gestora com a participação da coordenadora do PEI. A coordenadora do PEI também participaria das reuniões pedagógicas com as professoras.</p> <p><b>Quando</b> A partir de fevereiro de 2014</p>
		Inclusão do Projeto de Intervenção Pedagógica no Programa Escola Integrada	<p><b>Objetivo</b> Favorecer a dinâmica do PIP e um maior aproveitamento dos alunos com defasagem de aprendizagem no horário regular de aulas.</p> <p><b>Responsável pela implementação</b> Coordenadora do PEI</p> <p><b>Como</b> Readequação da matriz curricular do PEI incluindo o PIP como sendo uma de suas oficinas.</p> <p><b>Quando</b> A partir de fevereiro de 2014</p>
		Criação do “Diário de Bordo”	<p><b>Objetivo</b> Possibilitar um <i>feedback</i> de tudo o que foi desenvolvido com os alunos e ainda à conseqüente melhoria das práticas didáticas não só em relação à turma, mas também da própria professora e de toda a equipe pedagógica.</p> <p><b>Responsável pela implementação</b> Equipe gestora e professoras</p> <p><b>Como</b> Sensibilizando os professores, colocando a importância do <i>feedback</i> sobre o que se desenvolve nas turmas e também sobre a melhoria das práticas pedagógicas.</p> <p><b>Quando</b> A partir de fevereiro de 2014</p>
	Clima Escolar	Palestras - Formação Continuada	<p><b>Objetivo</b> Elevar a expectativa das professoras em relação aos alunos e, ainda, ao fortalecimento do sentimento de pertencimento à escola.</p> <p><b>Responsável pela implementação</b> Equipe gestora</p> <p><b>Como</b> Realização de palestras através da formação continuada das professoras.</p> <p><b>Quando</b> A partir de fevereiro de 2014</p>

Fonte: Elaborado pela própria autora a partir da 1ª etapa de ações a serem implementadas na EMBN.

A 2ª etapa do Programa de Melhoria da Gestão Escolar deverá ser implementada a partir da primeira assembleia escolar do ano de 2014. Esta deverá ocorrer, certamente, no mês de fevereiro, pois a realização de uma assembleia escolar no início do ano é uma oportunidade de a equipe gestora da escola informar à comunidade escolar as modificações e projetos para o ano que se inicia.

Neste encontro com a comunidade escolar, a equipe gestora deverá apresentar a proposta de construção do Projeto Político Pedagógico para a EMBN, juntamente com o cronograma para a construção do mesmo. Este será o momento de aplicar o questionário descrito no item anterior à comunidade sensibilizando-a sobre a importância de um PPP.

A implementação deste Programa de Melhoria da Gestão Escolar não é complexa, entretanto exigirá da equipe gestora um grande comprometimento para execução das ações propostas. É da equipe gestora e principalmente da diretora da escola a tarefa de motivar e sensibilizar os envolvidos nas ações. Esta tarefa, diante de todos os enfrentamentos realizados por esta equipe gestora, para que os alunos da EMBN tivessem um desempenho satisfatório nas avaliações sistêmicas e a consequente eficácia escolar, não será das mais difíceis. Será apenas mais uma etapa para a garantia das condições de educabilidade na EMBN.

Este capítulo teve por objetivo traçar um Programa de Melhoria da Gestão Escolar para a unidade escolar pesquisada. Deverá ser implementado na atual gestão da EMBN com vistas a ser efetivado nas gestões que sucederem a atual como forma de garantia de que a organização cultural desta gestão torne-se a cultura organizacional da EMBN.

O próximo tópico tratará das considerações finais desta dissertação, em que a pesquisadora reverberará alguns pontos deste Plano de Ação Educacional e a aplicabilidade do mesmo na escola em que é gestora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EMBN é uma Escola da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte inserida em um contexto de alta vulnerabilidade social, como vimos no decorrer deste Plano de Ação Educacional. Entretanto, mesmo com este contexto de grande vulnerabilidade social, que sob a ótica do senso comum seria uma escola de resultados insatisfatórios, verificamos que esta situação não ocorre nos anos iniciais do ensino fundamental. É uma escola que se destacou em relação às outras de seu grupo de referência pelo desempenho satisfatório dos seus alunos e, por consequência, melhorou a eficácia escolar.

As pesquisas em eficácia escolar procuram apontar quais são as ações de boa prática escolar e, algumas vezes, elas podem parecer óbvias. Assim sendo, as ações de boa prática escolar encontradas na EMBN, como a organização da gestão, a ênfase pedagógica e o bom clima escolar (fatores que interligados são os responsáveis pelo desempenho satisfatório dos seus alunos) também são evidentes. Vale dizer que as ações sugeridas no Programa de Melhoria da Gestão Escolar que constam neste PAE, do mesmo modo, são óbvias, porém essenciais para a melhoria da qualidade do ensino despendida pela escola pesquisada. Importante ressaltar que estas ações são traduções da experiência profissional da pesquisadora, que por sua vez também é gestora de uma escola que possui características bem semelhantes às da EMBN.

A pertinência desta pesquisa consiste exatamente neste diagnóstico em que estão sendo apresentadas proposições claras, possíveis de serem implementadas e que convergem com a realidade escolar da unidade em estudo. Realizações inéditas ou de grande porte podem também ser pensadas, mas no caso da EMBN, o que é primordial é a garantia das condições de educabilidade para com os educandos.

É fato que outras gestões sucederão a atual e a prioridade dada ao fazer pedagógico e às situações de ensino aprendizagem podem não ser prioridades de outros gestores. Por isso é de suma importância manter as características positivas instituídas pela organização cultural da gestão 2009/2011 por meio da construção e implementação do Projeto Político Pedagógico.

Diante do exposto, a tarefa principal para a atual equipe gestora da EMBN baseia-se no comprometimento necessário para a implementação da proposição das



duas etapas do Programa de Melhoria da gestão Escolar. Conseqüentemente, a forma de liderança empreendida pela equipe gestora demonstra uma forma de organização desta gestão que é baseada nos princípios democráticos e participativos. Estas gestoras, que priorizam o fazer pedagógico e também se dedicam a manter o bom clima escolar, demonstram destemor diante dos enfrentamentos, comprometimento e responsabilidade – características tão necessárias à implementação destas ações.

As proposições do Programa de Melhoria da Gestão Escolar foram apresentadas às gestoras da EMBN para apreciação. Neste primeiro momento, a equipe gestora demonstrou receptividade em relação às ações propostas. Assumiram o compromisso de discuti-las e iniciar o processo de implementação conforme o cronograma apresentado no capítulo três. Ressaltando, mais uma vez que o período pesquisado foi 2009/2011 e que as mesmas gestoras continuaram no período 2012/2014. A efetividade deste Programa, portanto, se dará ainda com as gestoras do período pesquisado.

Dessa forma, retoma-se o início desta dissertação, quando se afirmou que este Plano de Ação Educacional tentou contribuir com a EMBN e outras escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte em especial aquela em que a autora desta dissertação atua como gestora escolar. Este PAE possui a pretensão de ser apenas uma pequena contribuição aos gestores educacionais que também estão submersos em um contexto de vulnerabilidade social.

## REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. Prefeitura de Belo Horizonte. **Desafios da Formação - Proposições Curriculares: Ensino Fundamental**. Textos Introdutórios. Belo Horizonte, 2010

\_\_\_\_\_. Prefeitura de Belo Horizonte. Programa Escola Integrada. Disponível em: <<http://educointegrada.wix.com/index#!vstc7=page-2>>. Acesso em 17 de nov. de 2012.

\_\_\_\_\_. **AVALIA-BH**. Disponível em <<http://www.avaliabh.caedufjf.net/diagnosticabh>>. Acesso em 11 de nov. de 2012.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial do Município**. Portaria SMED 233 / 2009. Dispõe sobre a classificação das Escolas e Unidades Municipais de Educação Infantil. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1014861>> Acesso em 16 de dez de 2012.

\_\_\_\_\_. PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **Diário Oficial do Município**. Lei 9815 de 18 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1021745>> Acesso em 17/10/2013.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial do Município**. Portaria SMED 073/2012. Dispõe sobre a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1078177>> Acesso em 02/11/2013.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial do Município**. Decreto Municipal 13.363 de 11 de novembro de 2008. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=986613>>. Acesso em: 02/11/2013.

\_\_\_\_\_. **Portal do OP**. Qualidade de vida e distribuição dos recursos. Disponível em: <[http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=portaldoop&tax=17436&lang=pt\\_BR&pg=6983& taxp=0](http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=portaldoop&tax=17436&lang=pt_BR&pg=6983& taxp=0)> Acesso em 11/11/2012.

BRASIL. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://portaldeb.inep.gov.br>>. Acesso em 11 de nov. de 2012.

\_\_\_\_\_ **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: publicada no Diário Oficial da União, em 23 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_ Ministério da Educação. **Prova Brasil Apresentação**. <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=210&Itemid=324](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=324)>. Acesso em 24 nov. 2012.

\_\_\_\_\_ **Programa Escola Aberta**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16739&Itemid=811](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16739&Itemid=811)>. Acesso em 17 de nov. de 2012.

\_\_\_\_\_ **Programa de Saúde na Escola**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14578%3Aprograma-saude-nas-escolas&catid=194%3Asecad-educacao-continuada&Itemid=817](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14578%3Aprograma-saude-nas-escolas&catid=194%3Asecad-educacao-continuada&Itemid=817)>. Acesso em 11 de nov. de 2012.

BROOKE, Nigel & SOARES, José Francisco. **Pesquisa em Eficácia Escolar: origens e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BURGOS, Marcelo & CANEGAL, Ana Carolina. “Diretores Escolares em um contexto de Reforma da Educação”. **Pesquisa e Debate em Educação**. Juiz de Fora, v.1, n.1, p.21-43, 2011.

CASTRO, Jane M. & REGATTIERI, Marilza. (orgs) **Interação escola família: subsídios para práticas escolares**. Brasília, editora 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

**Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988 e publicada no Diário Oficial da União**. Obra coletiva da Editora Saraiva com a colaboração de Antônio Luiz de Toledo Pinto e Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt. 22. Edição . atualizada. São Paulo: Saraiva, 1999.

CREEMERS, B. P. M. **The effective Classroom**. London: Cassell, 1994

CULBERT, S. & McDONOUGH. **Radical management**. New York: Free Press, 1985.

FRANCO, C.; ALVES, F.; BONAMINO, A. "Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares"". **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, n. 37, 2007.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/index.php/indicadores-sociais/-idh-indicadores-e-analises-de-desenvolvimento-humano->>. Acesso em 11 de nov. de 2012.

GRAY, J. **The Quality of Schooling: Frameworks for Judgments**. British Journal of Educational Studies, 38, 1990.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York, Mc Graw Hill, 1961.  
LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia S.; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa**. O trabalho do Gestor escolar. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2.ed. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. Série cadernos de Gestão, Vol. III, 10.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Série cadernos de Gestão, Vol.V, 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Série cadernos de Gestão, Vol. I, 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**. Série cadernos de Gestão, Vol. IV, 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 6ªed. São Paulo: Cortez editora, 1997.

MORASTONI, Josemary & MALINOSKI, Marlei G. da Silva. “Projeto Político Pedagógico: Um contrato entre gestores, professores e alunos”. **Gestão em Rede**. Brasília, v.1, n. 72, p.12 – 17, 2006.

PEREGRINO, Mônica. **Trajetórias Desiguais** – Um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. Rio de Janeiro: Garamond. 2010.

POLON, Thelma L.P. **Identificação dos Perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres – Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005** – Polo Rio de Janeiro. 309 p. Tese de Doutorado em educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, junho de 2009.

SAMMONS, Pam. Findings from schools Effectiveness Research: Some Implications for improving the quality of Schools. In RIBBINS, P.; BURRIDGE, E. (Ed.) **Improving Education: The Issue in Quality**. London: Cassel, 1994.

----- **As características-chave das Escolas Eficazes**. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. **Pesquisa em Eficácia Escolar: origens e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-382.

SCHWEITZER, J. **Characteristics of Effective Schools**. Paper for American Educational Research Association, 1984.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Sistema Mineiro de Avaliação** – SIMAVE. Disponível em: <<http://www.simave.caedufjf.net/simave/proalfa/home.faces>>. Acesso em 11 de nov. de 2012.

SETÚBAL, Maria Alice. “Equidade e desempenho escola: é possível alcançar uma educação de qualidade para todos?” **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v.91, n.228, p.345-366, maio / agosto. 2010.

SHORES, Elizabeth & GRACE, Cathy. **Manual de Portfólio** - Um guia passo a passo para o professor. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

SILVA, Joyce Mary A. P. & BRIS, Mário Martin. “Clima de Trabalho uma Proposta de Análise da Organização Escolar: revisão teórica”. **Educação: Teoria e Prática**. V.10, n.19, p. 24-30, 2002.

SOARES, J. F. Qualidade e equidade na educação básica brasileira: a evidência do SAEB-2001. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v.12, n.38, 2004. Disponível em: <<http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/193/319>>. Acesso em 15 de mar. de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação. **Medidas de Proficiência**. Disponível em: <<http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/medidas-de-proficiencia/>>. Acesso em 24 de abr. de 2013.

XAVIER. Fábio C. **A gestão escolar como fator de superação da influência socioeconômica nos resultados educacionais**. 140 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Julho de 2012.

## APÊNDICE

### APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA

Sou gestora de escola pública da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Iniciei a minha carreira na área da educação aos dezesseis anos, atuando como recreadora de crianças da educação infantil. Na rede particular de ensino, trabalhei na regência de classe com crianças que pertenciam a uma classe social privilegiada.

Na academia, cursei Pedagogia com habilitação nos anos iniciais do ensino fundamental e supervisão escolar. Prestei concurso para a prefeitura de Belo Horizonte, ainda trabalhando na rede particular de ensino. Entrei em exercício na rede pública de educação e continuei paralelamente na rede particular. Penso que este momento, em que ingressei no ensino público, foi determinante para minha opção profissional e também é o motivo de cursar um Mestrado em Gestão e avaliação da Educação Pública.

Quando assumi o cargo de professora municipal, na rede pública, recebi alunos que apresentavam dificuldades em aprendizagem, problemas disciplinares e, na maioria das vezes, sofriam todos os tipos de violação de direitos.

O contexto social da escola, pertencente à rede pública de ensino, em que eu estava assumindo a regência, apresentava grande vulnerabilidade social e ainda a predominância de questões ligadas ao narcotráfico. Era comum ouvir crianças reclamando de fome e perguntando sobre que horas seria a merenda. Os alunos que apresentavam defasagem de aprendizagem e problemas de disciplina eram enturmados com os professores que estavam chegando à escola e, na maioria das vezes, praticamente sem experiência. Foi algo que aconteceu comigo e com outros professores também recém chegados à escola.

No ano seguinte ao meu ingresso na rede pública, assumi a coordenação na escola e, após dois anos, candidatei-me ao cargo de diretora de estabelecimento de ensino. Fui eleita e mudei totalmente a organização da escola. Foi necessário o apoio da Secretaria de Abastecimento para ampliar a quantidade de merenda, da Secretaria Municipal de Educação (SMED-BH) para realizar a enturmação de acordo

com o perfil do professor, além é claro, de outros órgãos que auxiliaram a gestão nesse processo. Era imprescindível fazer com que esta escola se tornasse um ambiente que atendesse à necessidade destes alunos. Para isso, foi necessária a ampliação do prédio escolar, a adesão ao Programa Escola Integrada e outros programas que estreitaram a relação das famílias com a escola.

A minha intenção com o Projeto de Ação Educacional foi analisar outra experiência gestora que apresente similaridades com o contexto social no qual atuo como gestora escolar, para que fosse mantido o distanciamento científico necessário. As características fundamentais presentes na escola em que sou gestora, tais como alta vulnerabilidade social, crianças com dificuldades em aprendizagem e índices crescentes nas avaliações externas também estão presentes na escola em análise. A intenção foi a de investigar quais foram às ações gestoras realizadas para que a escola em análise melhorasse seus índices na avaliação Municipal, Avalia-BH, na avaliação estadual, PROALFA, (Programa de Avaliação da Alfabetização), e também no IDEB, (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), avaliação do MEC, Ministério da Educação e Cultura.