



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE

CFP/UFCG

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO

MARIA APARECIDA ALVES DE ANDRADE

**DESAFIOS DE GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À FORMAÇÃO
GESTORA NECESSÁRIA**

CAJAZEIRAS-PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Denize Santos Saraiva - Bibliotecária CRB/15-1096
Cajazeiras - Paraíba

A553d Andrade, Maria Aparecida Alves de.
Desafios de gestão na escola pública frente à formação gestora necessária / Maria Aparecida Alves de Andrade. - Cajazeiras, 2016.
92p. : il.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Relatório Crítico-Analítico (Especialização em Planejamento e Gestão Escolar) UFCG/CFP, 2016.

1. Gestão escolar. 2. Gestor escolar - formação. 3. Gestão democrática. 4. Educação - gestão. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

MARIA APARECIDA ALVES DE ANDRADE

**DESAFIOS DE GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À FORMAÇÃO
GESTORA NECESSÁRIA**

Relatório crítico-analítico que servirá como requisito obrigatório para aprovação na disciplina “Projeto Vivencial” e como requisito parcial para conclusão da Especialização *Lato sensu* em Planejamento e Gestão escolar, da Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, tendo como Orientador o Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

CAJAZEIRAS – PB

2016

MARIA APARECIDA ALVES DE ANDRADE

**DESAFIOS DE GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À FORMAÇÃO
GESTORA NECESSÁRIA**

Relatório crítico-analítico, apresentado a Universidade Federal de Campina Grande, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Planejamento e Gestão Escolar.

Cajazeiras - PB, ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas. Lopes.

(Orientador)

Prof. Dra. Maria de Lurdes Campos

Examinadora I

Profa. Esp. Rosimar Rodrigues

Examinador II

AGRADECIMENTO

Agradecer a Deus pela vida, em primeiro e por cada momento que nos permite viver e por ter chegado a este momento de conclusão da especialização. Obrigada pai e mãe por existirem em minha vida. A meu amigo Junior por está sempre do lado, mesmo distante, ajudando com sua compreensão e bom humor. À minha irmã pela compreensão dela na execução das atividades corriqueiras de casa, quando eu estava ocupada com os trabalhos da especialização.

Agradeço muito a Deus pela concretização deste sonho, pois, há um tempinho atrás, antes até do edital ter sido publicado, a especialização parecia uma realização bem distante para mim. Mas percebi que mesmo quando as coisas não acontecem bem do jeito que a gente espera, que o percurso acontece com algumas imperfeições, ainda assim é possível conquistar grandes realizações.

E foi isso que aconteceu, a especialização me proporcionou conhecer pessoas bacanas e amigas, compartilhar experiências, conhecimentos, dúvidas, inquietações, momentos de muitas risadas, e que momentos bons. As aulas, a hora do almoço, os lanches, as caronas, as idas nas lojas americanas (risos). As viagens de idas para Cajazeiras com Nadiel, Fabiana e Mayrla, sempre com nossa parada em Sousa e o primeiro lanche do dia (risos), conversas, brincadeiras, “rixas” às vezes. Enfim, o resultado foi, sem dúvidas, muito positivo, ótimo.

Pela maravilhosa oportunidade de conhecer e ter tido aulas com excelentes professores, agradeço por toda a contribuição que deram para minha formação, por todo o conhecimento e orientação, por conduzirem ótimas aulas, com debates, discussões, reflexões, pelos referenciais teóricos que trabalharam com a gente, sem dúvida, nos trouxeram ótimas experiências e fundamentaram muito bem a nossa formação em Planejamento e Gestão escolar.

Obrigada ao Professor Wiama, por todo o seu empenho, dedicação e compromisso com a especialização, com as nossas aulas. Pela excelência de suas aulas e também por ser essa pessoa gente boa que és. Você é uma motivação professor, para buscarmos sempre avançar nos nossos conhecimentos, na nossa formação e assim poder desenvolver um trabalho de qualidade como educadores. Como também não dar nem para mensurar, avaliar o que fizeste pela gente, que além de tudo, ainda acreditou, motivou e orientou cada um da nossa

turma, nas produções dos artigos, que resultou na publicação do nosso livro, idealizado pelo colega Nadiel. Obrigada por ter aceitado ser o meu orientador, obrigada por tudo!

Obrigada a cada um por tudo. Amei conhecer a todos, foi um grande privilégio poder estar com vocês!

A formação dos gestores da educação é um processo que requer qualificação e aperfeiçoamento continuados, cuja eficácia do desempenho corresponde à missão, propósitos e metas definidos pela instituição (PAZETO, 2000, p. 166).

RESUMO

Esta produção trata-se de um relatório crítico-analítico resultante da implementação do projeto vivencial da disciplina Projeto Vivencial da Pós-graduação *Latu sensu* em Planejamento e Gestão Escolar. Tarefa acadêmica que subsidiou um processo de inserção e análise em uma situação de contexto vivencial de uma escola pública estadual da cidade de Santa Cruz-PB, tendo em vista a aplicação de um projeto de intervenção, que nós, enquanto pós-graduandas, tentávamos empreender para relatar academicamente a aplicação de conhecimentos de gestão escolar envidados na formação da referida Pós. Como objeto de estudo esta pesquisa tem demarcado as relações entre desafios cotidianos da gestão escolar frente à formação necessária para se gerir uma escola pública. Deste modo, o objetivo geral para tanto é analisar a necessária base de formação da equipe gestora frente desafios cotidianos para se gerir uma escola pública. Como questão de pesquisa para alcançar este objetivo delineou-se a inquietação: Qual a necessária base de formação da equipe gestora frente desafios cotidianos para se gerir uma escola pública? Como estratégia metodológica de investigação para responder esta questão de pesquisa utilizou-se pesquisa documental, observação, a pesquisa-ação e a categorização simples dos dados coletados em uma abordagem qualitativa de estudos. Os autores referenciais que subsidiam essa produção são: Paro (1987; 1992) em que foi pesquisado e referenciado a discussão de Gestão Democrática e participação; Padilha (2000) e Veiga (1998) por discutir sobre a construção do Projeto Político Pedagógico e Pazeto (2000) e Pires (2012) que empreendem uma discussão sobre a qualificação necessária do gestor(a) frente aos desafios da participação da comunidade escolar. Dentre os resultados obtidos destacam-se que a escola tem como desafio principal a necessária (re)formulação do PPP e do Regimento Interno, pois os mesmos estão dissociados do contexto prático vivenciado na escola. E, que necessariamente mediante este desafio, a equipe gestora necessita ter uma formação adequada sob caráter continuado para a superação das condições de espontaneísmo e ativismo pelas quais, no geral, atuam equipes gestoras.

Palavras-chave: Gestão democrática. Desafios da gestão escolar. Formação da equipe gestora.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. ASPECTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E A AÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.....	10
1.1 Objetivos atuais da administração escolar.....	22
1.2 Metas atuais da administração escolar.....	23
1.3 IDEB alcançado e estimado (em relação aos dois últimos levantamentos e os dois posteriores estabelecidos):.....	23
1.4 Aspectos relativos ao ordenamento normativo da unidade escolar.....	25
1.5 Aspectos relativos ao ordenamento pedagógico da unidade escolar.....	27
2. POSSIBILIDADES DE AVANÇO EM UMA ESCOLA FRENTE À FORMAÇÃO NECESSÁRIA EM GESTÃO ESCOLAR.....	35
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERENCIAIS.....	45
ANEXOS.....	50

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata-se de um relatório crítico-analítico que pretende demonstrar o quanto é necessária a formação gestora frente aos desafios de gestão de uma escola pública. Como também identificar a necessária formação da equipe gestora mediante os desafios que surgem no cotidiano escolar. Para que assim possa vir a ser desenvolvida uma gestão efetiva e transformadora. De modo que venha a implementar metas, planos de ação, tendo como resultado a concretização dos objetivos elaborados pela comunidade escolar, em consonância com normas e legislações gerais da educação.

A relevância deste trabalho está na capacidade de poder identificar desafios da equipe gestora no cotidiano escolar e frente a isso, discutir sobre a necessária formação, que venha a ser capaz de encabeçar transformações qualitativas no contexto escolar. Neste contexto, há a discussão sobre a forma que se articulam a formação necessária mediante os desafios e a gestão democratizada. Esta forma de gerir, por sua vez, está estabelecida na Lei Diretrizes e Base da Educação Nacional como princípio para a Educação. Gerir de forma democrática, com a participação efetiva da comunidade escolar, articulada à dimensão pedagógica, administrativa, organizacional e política da unidade de ensino. E discutir sobre diferentes instrumentos e a necessária capacitação da gestão, frente à superação de desafios, como conseguir organizar a equipe de funcionários e gestão escolar motivada por preceitos estabelecidos no Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, esses por sua vez, elaborados de forma participativa, respeitando normas e legislações da Educação. E compreender como esta formação pode vir a contribuir para o desenvolvimento de uma escola de qualidade. Isto na perspectiva de oferecer aos discentes as condições mais dignas possíveis de aprendizagem.

Essa formação necessária deve estar imbricada a possibilidades, competência e atributos para lutar por uma escola organizada, participativa, que venha a ter como caminho norteador da prática cotidiana na escola, o Projeto Político Pedagógico. De modo que todos trabalhem tendo a consciência de que as atividades que exercem fazem parte de um projeto, constituído por um conjunto de objetivos e metas a serem alcançados, cada qual assumindo seu compromisso. Demonstrar como a formação necessária da gestão escolar pode contribuir na qualificação da organização escolar, de forma que venha a caminhar em função de promover uma educação de qualidade. Esta pesquisa empreendida traz uma contribuição

social e acadêmica, por poder está sendo divulgado e ser um estudo que discute sobre meios da gestão escolar encabeçar estratégias de superação de desafios que colocam-se como gerais e recorrentes pondo entraves ao desenvolvimento da qualidade de processos de gestão na escola.

Neste trabalho, realizou-se o projeto de intervenção pedagógica, exigência da disciplina Projeto Vivencial. Este objetivou analisar a necessária base de formação da equipe gestora frente desafios cotidianos para se gerir uma escola pública. O processo aconteceu através de entrevistas e coleta de informações sobre aspectos da escola, como infraestrutura, recursos financeiros, recursos pedagógicos, ensino-aprendizagem, resultados de avaliações externas, no caso o IDEB, rendimento escolar, fluxo escolar, rotação de professores, planejamento, PPP, missões e metas da direção escolar, relacionamento interpessoal, regime de trabalho, etc. Para, frente às informações observadas, identificar desafios que se interpõem a gestão da escola e também para vir a entender, como a gestão da escola se articula com essas várias dimensões. E como a formação necessária pode instrumentalizar a gestão, de modo que venha a gerir a escola de uma forma que caminhe para a qualidade. A abordagem deste trabalho foi tipo qualitativo, pois realizou-se a técnica da entrevista e coleta de dados sobre a escola, junto a alguns representantes da comunidade escolar e pela vivência no contexto escolar da gestora, a qual empreende este trabalho. Foi feita a análise documental do PPP e Regimento Interno. As pessoas que contribuíram como sujeitos respondentes e sujeitos da pesquisa foram: a secretária da escola, a coordenadora pedagógica, a gestora da escola.

A fundamentação teórica que balizou a compreensão da articulação necessária dessas dimensões com a gestão escolar e com a formação do gestor(a) e os desafios que surgiram e/ou consolidaram-se a partir da categorização dos dados da pesquisa de campo foram Paro (1987; 1992); Oliveira; Morais e Dourado (2013); Veiga (1998) e Padilha (2001), no que diz respeito à construção do PPP. Gadotti, (2000) discute sobre a qualidade da educação; Pazeto (2000) e Pires (2012) por fazerem a discussão em torno da necessária formação gestora mediante os desafios no cotidiano da escola pública.

A abordagem utilizada, além da qualitativa foi do tipo pesquisa participante¹, porque foi um meio para embasar a pesquisa, através da implementação de entrevista, seguindo um

¹ O termo participante sugere a controversa inserção de um pesquisador num campo de investigação formado pela vida social e cultural de um outro, próximo ou distante, que, por sua vez, é convocado a participar da investigação na qualidade de informante, colaborador ou interlocutor (SCHMIDT, 2006, p. 14)

roteiro de observações, elaborado durante a Especialização por alunos e professor, na disciplina “Seminários de pesquisa e intervenção”.

O trabalho está dividido em duas seções. Na primeira seção estão todas as informações consultadas na escola, desde as obtidas junto a alguns segmentos da comunidade que foram a secretária, coordenadora pedagógica e gestora como também da observação documental e vivência na escola. Mediante estas informações faz-se a discussão sobre os desafios da gestão escolar no cotidiano escolar.

Na segunda seção discute-se sobre a formação necessária da gestão escolar frente aos desafios cotidianos da unidade escolar. A forma como esses processos que foram observados na escola, acontecem ou são executados, são causas que incidem sobre a qualidade da educação. Por exemplo, nível de formação docente, a forma como é feito o planejamento, a rotatividade deles, são alguns fatores, que afetam sobre o nível das aulas ministradas. E se essas ações não estão acontecendo de forma eficiente, é necessário à gestão escolar competência para dinamizar, motivar, trazer elementos que enriqueçam a criatividade no planejamento das atividades. Como também conseguir, criar estratégias que os motivem a fazer cursos de formação continuada.

1. ASPECTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E A AÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Este relatório crítico-analítico foi elaborado tendo como *locus* de pesquisa uma Escola de Ensino Fundamental I, na cidade de Santa Cruz-PB. A escola tinha em seus registros, até o mês de Julho de 2016 um quantitativo de 191 alunos matriculados, 9 professores, 13 não docentes.

Partindo de observações, entrevistas e vivência no ambiente escolar onde as observações foram feitas foi possível verificar que a escola é organizada da seguinte forma: apresenta uma infraestrutura com salas em sua maioria amplas, cozinha bem higienizada, banheiros limpos, o pátio e os corredores são bem conservados, a limpeza é feita diariamente e por 02 vezes ao dia. Dispõe de um espaço onde as crianças brincam e correm nos momentos de recreação.

Observando a conservação geral da escola é possível identificar a necessidade de uma pintura, do conserto de corrimão, um forro da cozinha está quebrado, as janelas precisam ser

trocadas. Havia uma sala de vídeo, mas devido o aumento que teve do número de alunos, está sendo utilizada como sala de aula. Com isso, a utilização de TV ou Data show para exibir vídeos, filmes, apresentação de slides e etc, está acontecendo na sala de aula ou no pátio, que é coberto. As reuniões com os pais acontecem no pátio da escola. Tem também uma biblioteca improvisada, pois fica numa sala que é dividida por armários, e que na outra parte fica a sala dos professores. É dividida da seguinte forma:

Quadro 1: Organização física da escola

DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DOS ESPAÇOS DA ESCOLA	
Especificações	Quantitativo
Secretaria	01
Diretoria	01
Sala dos professores	01
Sala de aula	06
Biblioteca	01
Cozinha	01
Banheiros coletivos	02
Almoxarifado	02
Pátio	01

Fonte: Secretaria da escola. Elaborado pela autora – 2016.

A área que fica no entorno da escola é caracterizada pela presença de algumas casas residenciais, garagem municipal e possui algumas árvores nas proximidades. Fica bem próxima ao centro da cidade, a mesma classifica-se como uma cidade de pequeno porte com uma população aproximada a 7.000 habitantes, segundo censo de 2010. Não tem poluição por perto, nem ruídos sonoros ou áreas que representem risco e que assim venham a provocar algum déficit na produção em sala de aula. Nesse aspecto é necessário que a gestão da escola e comunidade estejam atentas a zelar por isso.

Atualmente a escola está recebendo o recurso da merenda escolar, proveniente do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), no valor de R\$1.134,00, a parcela. No decorrer do ano letivo são repassadas 10 parcelas deste mesmo valor. Um problema que surge em relação a este recurso da alimentação, é que o valor por aluno não é reajustado, considerando o aumento do preço dos produtos, a inflação alta, o que torna a situação problemática. É preciso que o governo do Estado, pressione o governo Federal, junto ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a rever esta situação. Como servir uma merenda de qualidade, sem recurso suficiente?

O recurso da merenda não é suficiente para ofertar aos alunos o cardápio estabelecido pela nutricionista do Estado, ele é adaptado às possibilidades do valor do repasse. Observando o horário da merenda, as senhoras que trabalham como merendeiras relataram um ponto muito positivo, que está no fato de que evitam ao máximo desperdício, pois, entregam pequenas quantidades, para não fique comida no prato, mas dando chance para repetir. E em relação aos repasses direcionados à compra de bens de custeio, como material de limpeza e de expediente, pequenos consertos e os de capital, que são os bens permanentes, destinados a serviços como de pintura na escola, troca de janelas, conserto de corrimão, compra de TV, data show, são exemplos. Ressalvando que a compra de bens e execução desses serviços, são sempre priorizando um deles a cada repasse. E ainda que, a contratação destes serviços é bem burocrática, principalmente em cidade pequena, quando as pessoas que esses serviços de manutenção não têm empresa aberta.

Foi possível observar que o aspecto financeiro da escola está ligado à figura do gestor(a) e do Presidente do Conselho, já que são eles que fazem os repasses, como também têm a incumbência de apresentar a prestação de contas. Sabe-se que o acompanhamento e execução dessas atividades, cabe a todo o Conselho Escolar e comunidade. Entretanto, de acordo com o que foi identificado, os membros do conselho manifestam pouco interesse por essas questões.

Cada recurso possui uma legislação específica, tanto no que se refere aos tipos de materiais e serviços que podem ser comprados, como da prestação de contas que devem ser feitas. É necessário da parte da gestão, apresentar a toda a comunidade escolar as possibilidades de investimento e definição coletiva do que deve ser priorizado com os recursos. Como também, é imprescindível ao gestor e presidente do Conselho, saber com precisão estas questões, pois, de acordo com o que foi respondido, todas as movimentações financeiras são realizadas por elas, sendo acompanhadas por uma parcela significativa dos integrantes do Conselho Escolar, desde as decisões, execução e à prestação de contas.

É desafio para a gestão escolar fazer com que a escola disponibilize recursos, instrumentos que permitam aprimorar as atividades, principalmente, no ensino-aprendizagem. Para tanto, é necessário que o gestor(a) tenha competência técnica para administrar os recursos de forma coerente com as necessidades da escola. Reunir a comunidade escolar para expor os valores dos recursos que vem para a escola, planejar os gastos, definir as prioridades. Identificar os reparos mais urgentes que podem ser feitos. Compreender a origem desses

recursos e no que devem ser investidos, sejam em bens de custeio ou de capital. Entender da importância social desses recursos, no que se refere ao direito dos educandos a uma escola digna e de qualidade e que para isso é necessário à gestão da escola administrar esses recursos de forma transparente e participativa. Tendo como objetivo disponibilizar as melhores condições para o processo de ensino-aprendizagem, oferecer variedade de recursos didáticos, tecnológicos, salas multimídia e etc. Para isso, os gestores precisam trabalhar seguindo princípios democráticos, de participação e transparência.

No que se refere a rendimento escolar, vários registros da escola encontram-se no **educacenso** e também no sistema estadual *on-line* cuja designação é Saber. Através do qual a Secretaria do Estado acompanha o fluxo de matrículas, transferências, aprovados, reprovados, quadro de profissionais, localização, infraestrutura. A nível de escola, a secretária é quem opera esse sistema, regularmente de 1 a 2 vezes por semana, para atualização, seja para inserir nova matrícula de aluno, ou alguma mudança de professor no quadro de funcionários. Este é um instrumento de controle do Estado. Porque através dele verificam o fluxo de alunos, se o número de matrículas aumentou ou diminuiu de um ano pra outro, conferem o número de alunos distribuídos em cada turma. Como também, e muito importante, é que sabem quantitativamente os recursos materiais que a escola dispõe. Mediante a isto, ficam a par das necessidades que a escola tem. Tendo um meio de planejamento, no momento de definirem os direcionamentos prioritários, para os quais os recursos devem ser investidos. Cabe, necessariamente à secretaria da escola, manter esse sistema atualizado. As necessidades materiais que surgem no cotidiano escolar, às vezes de computadores, de uma sala adequada para a biblioteca, de brinquedos para recreação, de algum recurso de multimídia, são situações que se interpõem à gestão da escola. E que por não ter recurso para tais investidas, pelo menos, esse sistema *on-line* estando atualizado, o Estado também estará sabendo das carências que a escola esteja enfrentando. Essas ponderações aqui levantadas, são advindas de observações e da categorização das entrevistas. O que, reporta-se, esse conjunto de princípios, à base de formação gestora que se faz necessária para se gerir uma escola.

Em uma entrevista com a secretária sobre Rendimento Escolar, informou os seguintes dados constantes no quadro logo em seguida. E que, a gestão da escola deve manter-se informada sobre esses dados, porque eles também refletem sobre a qualidade da escola. Pois, quando uma escola apresenta elevados índices de transferidos e reprovados, isso indica um ponto negativo. E que se põe como um desafio para a gestão. Porque requer dele, formação

necessária para mobilizar a comunidade escolar e juntos identificarem possíveis causas desses resultados e a partir deles, desenvolverem estratégias para superá-los.

Quadro 2: Rendimento Escolar (2015)

FLUXO ESCOLAR	QUANTITATIVO
Nº de matrículas	195
Aprovados	145
Reprovados	16
Transferidos	7
Deixou de freqüentar	22

Fonte: Secretaria escolar. Elaborado pela autora, 2016.

Nesta parte que envolve algumas questões pedagógicas, a gestão escolar tem como desafio acompanhar como está sendo desenvolvido o processo de ensino-aprendizagem, discutir junto à equipe docente e coordenação pedagógica, estratégias de ensino. Durante alguns questionamentos direcionados às professoras, durante um momento que estava acontecendo o planejamento pedagógico semanal da escola, relataram que deveria haver maior articulação da gestão escolar, em relação a visitas em sala de aula, questionar sobre o que e como, está sendo trabalhado determinado conteúdo, sobre o comportamento dos alunos, realização de atividades de casa, como está o acompanhamento dos pais na educação escolar de seus filhos.

Outro ponto a ser destacado é sobre a escolha do livro didático. Eles são escolhidos a cada três anos. No ano de 2015 algumas editoras já haviam enviado para a escola vários livros didáticos e em reunião durante o planejamento pedagógico da escola todos os professores juntamente com o coordenador pedagógico e gestora, analisou-se as opções de livros por cada série e componente curricular e depois as escolhas foram documentadas e inseridas no sistema PDDE-interativo, que é um sistema de acompanhamento das escolas, do governo federal. Informaram que aconteceu um momento democrático, de análise e estudo dos livros, para identificar aqueles que apresentam conteúdos mais explicativos, mais rico em imagens, em dados, gráficos, em atividades propostas e etc. É um ponto relevante, tanto pelos livros terem chegado em tempo hábil, ou seja, no início do ano letivo e vir na quantidade adequada e solicitada pela escola, como por terem a autonomia para fazer a escolha dos livros. É desafio para a gestão escolar fazer com que este processo de escolha, efetivamente, seja debatido,

discutido, pois, são situações como estas, que favorecem o protagonismo dos docentes no processo de ensino. Essas ponderações são provenientes das observações e categorização das entrevistas.

A gestora pediu a colaboração de todas para reservar um período do planejamento, para que fizessem o estudo e análise destes livros. Alguns professores se mostraram descontentes por dizerem que este processo era inútil, porque na verdade o Governo mandava os livros que eles mesmos definissem. Pois informavam que em anos anteriores faziam este mesmo processo e nunca vinham os livros escolhidos. Mas, que na verdade, realmente os livros para o ano de 2016 vieram de acordo com os definidos pela equipe da escola, em conjunto com alguns profissionais da 10ª Gerência Regional de Ensino.

O planejamento pedagógico da escola acontece semanalmente durante 4h, a equipe docente, diretora e coordenadora pedagógica, planejam, pesquisam e discutem conjuntamente as atividades a serem desenvolvidas no decorrer da semana. Questões de dificuldades de aprendizagem, comportamento “ruim” de alunos, ausência familiar na vida escolar dos filhos são questões que são elencadas e que se buscam estratégias para sanar estes problemas. É na mesma ocasião que todos os informes da diretora e coordenadora pedagógica acontecem, orientações, opiniões solicitadas a toda a equipe presente, alguns vídeos são exibidos, pelo menos uma vez ao mês. Momentos que favorecem à elaboração e planejamento de aulas criativas e efetivas, com mínimos contratemplos, e maiores chances de se atingir resultados positivos e efetivos de aprendizagem. Aprimorar o estudo e o debate sobre o processo de ensino-aprendizagem, através de textos, vídeos, cursos de formação continuada, são processos e desafios que se interpõem a gestão da escola, a se ter formação necessária para conduzir este processo.

É também um desafio à gestão da escola criar condições favoráveis, para se promover maior participação e engajamento do Conselho Escolar nas decisões da escola, e principalmente no que refere ao financeiro. De acordo com algumas observações feitas no *locus* da pesquisa, não há a efetiva participação desse órgão, porque muitos dos representantes que compõe o Conselho Escolar, não demonstram, por exemplo, interesse em folhear as prestações de contas, verificar os valores dos repasses, praticamente todos, somente assinam, e ainda como um incômodo.

Essas observações e vivência no *locus* de pesquisa são necessárias para que seja possível identificar alguns gargalos que configuram-se como desafios. Em relatos, inclusive

de algumas mães, durante uma reunião com pais e/ou responsáveis, reclamaram bastante dizendo que a escola deveria ter mais opções de recreação, brinquedos educativos, atividades de pintura a mão, que passam o horário do intervalo sempre correndo bastante, correndo o risco de cair, quebrar um braço. São questões que devem ser revistas, repensadas durante reuniões, planejamentos, pesquisar alternativas, principalmente, quando no caso a escola não dispõe de recurso para esses fins. A escola carece de aumento do recurso da merenda escolar. São observações que foram identificadas através de entrevistas e que lança-se como desafio para a gestão escolar, considerando as exigências dos pais versus recurso destinado a escola insuficientes.

Como também, analisando a estrutura física da escola, ela necessita que paredes sejam pintadas, para tornar o ambiente mais organizado, motivador. Como também precisa de uma sala com recursos de multimídia, de informática. Mas, pelo que se observa, quando esses recursos veem para escola, não porque, necessariamente foi solicitado, mas é a instância Federal, que através do acompanhamento que fazem através de sistemas on-line como PDDE interativo; Educacenso², são eles quem direcionam esses recursos para a escola. Porém, a gestão pode informar-se, entrar em contato com essas entidades para compreender por qual motivo a escola não está sendo contemplada com esses. Seria por que a escola tem um número de alunos relativamente baixo? Ou pelo motivo da escola ofertar apenas Ensino Fundamental I? São questões a serem observadas. Para conseguir essas respostas é necessário que a gestão escolar estude, pesquise, se informe, entre em contato com órgãos como o FNDE, necessariamente, investigue o porquê dessa falta de assistência adequada. Pode ser que seja pela situação de instabilidade econômica que o país está passando. Como também, pode ser que os valores direcionados para a Educação sejam insuficientes.

Uma ação educativa que é bastante significativa para a aprendizagem, criatividade e socialização das crianças, por exemplo, são os estudos em campo, como visitas em centros culturais, centros históricos, passeio em ambientes nos quais têm contato direto com a natureza. No entanto, os alunos, no momento, estão impossibilitados de ter acesso a esse tipo de prática, porque a Secretaria Municipal de Educação do município, que responde pelo transporte escolar das escolas, tanto da rede municipal como estadual, informaram que para

² O Educacenso é uma radiografia detalhada do sistema educacional brasileiro. A ferramenta permite obter dados individualizados de cada estudante, professor, turma e escola do país, tanto das redes públicas (federal, estaduais e municipais) quanto da rede privada. Todo o levantamento é feito pela internet. A partir dos dados do Educacenso, é calculado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e planejada a distribuição de recursos para alimentação, transporte escolar e livros didáticos, entre outros (EDUCACENSO, 2016).

este ano não poderiam disponibilizar o ônibus escolar, para estes fins, porque devido à atual conjuntura política e econômica, a qual o país se encontra, estão trabalhando em regime de redução de custos. Entretanto, recursos para fins como este, são necessários. Uma possibilidade é que a gestão busque alguma estratégia, acordo com a Secretaria, para rever essa questão, replanejar, distribuir essas aula-passeio pelo correr do ano letivo.

Uma outra questão a se destacar no que refere ao alcance de objetivos, metas, valores, práticas e hábitos, é necessário que sejam definidas as ações a serem construídas coletivamente pela comunidade escolar, sobre aspectos financeiros, infraestrutura, administrativos e pedagógicos. Na parte pedagógica, pode-se citar um caso, que é a necessária definição coletiva de metodologias de ensino, para que não sejam planejadas e desenvolvidas de forma muito díspare entre o ensino de um professor e outro.

Enquanto um professor desenvolve um ensino organizado, sistematizado, que busca atividades diversificadas para seus alunos, diferentes recursos didáticos, que sempre procura a parceria com pais e mães, realiza reuniões para apresentar a eles como está acontecendo, se desenvolvendo a aprendizagem de seus filhos. Se essas ações não partirem de todos os professores, haverá sempre a descontinuidade de um trabalho, prejudicando assim o resultado de um processo que pode vir a ser efetivo. Essas ponderações são advindas do que foi relatado em entrevistas. E que é um desafio para a gestão articular com a equipe docente uma estratégia para diminuir essas descontinuidades.

Tendo em vista também, que as professoras da maioria das turmas, desde o 1º ano até o 5º ano, juntamente com a coordenadora, relatam sobre o *déficit* de aprendizagem de alguns alunos. Identificar se isto está associado à falta de uma metodologia diversificada, ou mesmo, da necessidade, de acordo com as suas particularidades na aprendizagem, de reforço escolar, de maior acompanhamento por parte dos pais, da vida escolar de seus filhos. De colocá-lo em contato com ambiente e objetos facilitadores da aprendizagem. Alguns relatam não terem condições de pagar reforço. É preciso que a gestão da escola esteja se articulando com os professores e pais para juntos virem a identificar as causas desses *déficit* de aprendizagem.

É necessário à gestão mobilizar estes pais a se engajarem mais com a escola, conversar com os professores, para entender de que forma eles podem contribuir na aprendizagem dos filhos. A equipe gestora já buscou inúmeras vezes, conseguir junto à Gerência Regional de Ensino, a autorização para contratar um profissional para dar reforço, entretanto, o pedido sempre é negado. A gestão da escola está planejando pedir colaboração do pessoal do apoio

administrativo, a utilizarem alguns momentos de horário vago, para vir a ajudar com aulas de reforço, juntamente com a gestora e coordenadora. Sendo que a coordenadora pedagógica, já desenvolve atividades desse cunho, mas a mesma, não consegue atender a demanda, até porque tem outras atribuições a cumprir. É necessário destacar que todas essas inferências que foram feitas sobre ação gestora e sua necessária formação, mediante os desafios, partem da confrontação com as informações dadas pelos sujeitos da pesquisa e pela pesquisa documental. E que, mesmo diante desta situação relatada, é necessário à gestão, buscar estratégias para que essas carências de aprendizagem dos alunos sejam supridas.

São questões que devem ser definidas no PPP por toda a equipe, tomando-se para eles uma perspectiva política sobre o ensino a ser desenvolvido, que se desfecha a partir da missão que se tem e do conjunto de objetivos e metas a serem atingidos. Relacionada a esta dimensão, a gestão escolar – considerando a formação necessária- entra nesse processo como uma liderança, a motivar, incentivar, articular os diferentes segmentos e criar as condições necessárias para elaboração e implementação do que é proposto, para se atingir o determinado tipo de ensino, de escola a que se pretende. Empreendendo-se aqui neste trabalho, uma perspectiva de escola, cabendo a ela:

amar o conhecimento como espaço de realização humana, de alegria e de contentamento cultural; selecionar e rever criticamente a informação; formular hipóteses; ser criativa e inventiva (inovar); ser provocadora de mensagens e não pura receptora; produzir, construir e reconstruir conhecimento elaborado. E mais: numa perspectiva emancipadora da educação, a escola tem que fazer tudo isso em favor dos excluídos, não discriminando o pobre. Ela não pode distribuir poder, mas pode construir e reconstruir conhecimentos, saber, que é poder. Numa perspectiva emancipadora da educação, a tecnologia contribui muito pouco para a emancipação dos excluídos se não for associada ao exercício da cidadania (GADOTTI, 2000, p. 8).

Nessa perspectiva a tecnologia é empregada como um recurso para aprimorar, diversificar e facilitar o processo de ensino-aprendizagem, de modo a incitar a criatividade, o pensar analítico dos educandos, a capacidade cognitiva, lutando por uma educação que não forme uma classe de excluídos, a qual uns aprendem e outros não. É fazer uma escola com objetivos, metas e valores construídos coletivamente, motivados a estarem buscando meios capazes de promover a transformação de condições existentes, que não estejam sendo favoráveis a todos. É preciso à equipe, essencialmente, acreditar: na melhoria, acreditar no projeto que estão a desenvolver, perseverar, buscar estratégias. A ação docente balizada em

planejamento, reflexões e discussões, individuais e coletivas. Situações que vão de acordo com o que se chama “trabalho em conjunto”:

O trabalho em conjunto é a forma de colaboração que cria interdependências mais fortes, com responsabilidade partilhada, empenho e aperfeiçoamento coletivos, além de maior disponibilidade de se envolver em atividades de revisão e crítica ao trabalho efetuado (HARGREAVES, 1998 *apud* BOY; DUARTE, 2014, p. 89).

A gestão da escola, juntamente com a equipe pedagógica, na base de suas competências a serem consolidadas, têm dentre suas atribuições, promover situações de engajamento, solidariedade na desenvolvimento das atividades. Ela deve está liderando, articulando estas situações e que para isso necessita de formação pedagógica, sobre relações interpessoais e em gestão escolar adequada. Deve mobilizar a equipe a definir os moldes da educação que pretendem desenvolver, para que juntos, possam criar estratégias para superar os desafios. Lutar para criar as condições mais favoráveis possíveis, como de disponibilidade de recursos didáticos, promover discussões e reflexões nos planejamentos, promover o maior engajamento dos pais com a escola. Empreender junto à comunidade escolar, o projeto de escola que se pretende alcançar.

Durante alguns dias foram feitas as observações e coleta de informações e posteriormente foi feita a análise destas, confrontando com o referencial teórico para compreender e identificar e elucidar o objeto de pesquisa desta produção, que são os desafios inerentes à gestão escolar, frente à formação necessária dos gestores. E demonstrar como exige-se do(a) gestora formação necessária no lidar com essas questões, para promover uma escola de qualidade.

A entrevista aconteceu por meio de consulta à coordenadora pedagógica, secretária escolar e gestora. Na etapa inicial foram feitas três dias para observação e coleta de dados referentes ao aspecto de infraestrutura, o pedagógico, administrativo, fluxos e rendimento escolar. Esta abordagem aconteceu junto à secretária escolar, coordenadora pedagógica e gestora da escola. A gestora da escola pesquisada é autora deste trabalho, e atua como gestora na mesma, há dois anos. A mesma buscou compreender, interpretar, a partir do contato direto com cotidiano da escola e com os sujeitos pesquisados, os desafios que surgem, à gestão escolar, a partir da análise das informações adquiridas. Esses questionamentos foram sobre pontos estratégicos na tentativa de embasar a o objeto de estudo desta produção. Que foram sobre: como aconteceu o processo de elaboração do PPP e Regimento Interno, e seus vínculos

com o cotidiano da escola, foram os pontos norteadores. Essas informações foram adquiridas por meio das visitas no *locus* da pesquisa, através das entrevistas junto aos sujeitos pesquisados.

A autora desta pesquisa faz parte do contexto e da realidade cotidiana da escola, e contribuiu, juntamente com a coordenadora e secretária, a responder as informações solicitadas para a pesquisa. Este processo aconteceu em grupo, para dar maior credibilidade à cientificidade da pesquisa. Esta produção configura-se e é sistematizada como uma pesquisa de campo, que segundo (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 37) caracteriza-se:

pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc).

Através da pesquisa em campo têm-se um estudo propriamente de uma realidade contextual. No caso de uma organização escolar, permite-se compreender os vários aspectos dela, as condições em que se encontra, as dificuldades e desafios relatados por pessoas que ali vivenciam as situações cotidianas.

O estudo do cotidiano escolar se coloca como fundamental para se compreender como a escola desempenha seu papel socializador, seja na transmissão de conteúdos acadêmicos, seja na veiculação das crenças e valores que aparecem nas ações, interações, nas rotinas e nas relações sociais que caracterizam as experiências do cotidiano escolar. [...] o enfoque no cotidiano escolar significa, pois, estudar a escola em sua singularidade, sem desvinculá-la das suas determinações sociais mais amplas (ANDRÉ, 2000, p. 39-42).

E a pesquisa em campo caminha justamente na busca de avanços e melhorias, de elaborar construções teórico-científica que demonstrem possibilidades, alternativas na compreensão de determinadas problemáticas do contexto escolar. Essas problemáticas precisam ser identificadas e no caso da escola pesquisada, esse processo se deu por meio das visitas na escola, empreendendo-se questionamentos sobre elaboração do PPP e Regimento Interno e a relação com o cotidiano escolar e IDEB. Esta ação de ouvir, de obter dados diretamente com as pessoas que vivenciam o contexto da escola, na perspectiva de promover mudanças, aperfeiçoamento. Estas indagações são pertinentes a esta pesquisa, porque através

delas é possível identificar alguns desafios da gestão escolar, e desenvolver uma discussão em torno da necessária formação gestora, mediante estes.

No caso desta pesquisa que está sendo empreendida em uma escola, a investigação aconteceu por meio de visitas e questionamentos sobre alguns pontos da escola, como o planejamento pedagógico, rotatividade de professores, espaços físicos, recursos didáticos, nível de formação da equipe docente e não-docente, IDEB, como exemplos. Essas questões foram analisadas porque são intervenientes diretos na qualidade da organização escolar e, principalmente, do ensino-aprendizagem. Desenvolver, aperfeiçoar, qualificar esses fatores configura-se como desafios à gestão da escola. Através das informações sobre como acontece esses processos, é possível verificar as ações positivas e aperfeiçoá-las e as negativas, buscar estratégias de mudança. Ter como margem de análise destas informações adquiridas, referenciais teóricos, como (GADOTTI, 2000; PADILHA, 2001; PARO, 1987; PAZETO, 2000), porque é necessário à pesquisa, compreender de que forma a gestão escolar intervém e/ou pode vir a intervir nestes aspectos que foram elencados na coleta de dados. Tendo em vista as contribuições que a formação em Planejamento e Gestão Escolar do gestor(a) pode vir a potencializar a qualidade da educação na unidade educativa. A sistematização deste trabalho sendo do tipo observação participante, uma vez que houve consulta documental diretamente no *locus* da pesquisa e também a realização de entrevista:

A observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação pesquisada, afetando-a e sendo por ela afetado. As entrevistas têm a finalidade de aprofundar as questões e esclarecer os problemas observados. Os documentos são usados no sentido de contextualizar o fenômeno, explicitar suas vinculações mais profundas e completar as informações coletadas através de outras fontes (ANDRÉ, 1995, p. 28).

Esta descrição de Marli André explicita exatamente a relação desta pesquisa com a observação participante, porque trata-se de uma produção empreendida por uma gestora escolar, onde o *locus* de investigação foi na escola onde atua e, como também pela realização de entrevista e consultas documental. O que enriquece o processo de reflexão e análise da realidade cotidiana da escola, compreendendo e identificando os desafios que são lançados à gestão da escola e a formação necessária mediante a eles.

Essas observações e coleta de dados na escola aconteceram seguindo um Roteiro de Observação, estando ele dividido em nove aspectos e estes por sua vez subdivididos.

Através do entendimento sobre todos esses aspectos, se torna possível fazer a identificação de desafios à gestão da escola, que são pertinentes à qualidade da Educação desenvolvida na instituição de ensino pesquisada. São eles: Dados sobre a escola; Dados sobre o planejamento da escola; Objetivos atuais da administração escolar; Metas atuais da administração escolar; IDEB alcançado e estimado (em relação aos dois últimos levantamentos e os dois posteriores estabelecidos); Aspectos relativos ao ordenamento normativo da Unidade Escolar; Aspectos relativos ao ordenamento pedagógico da Unidade Escolar; Aspectos relativos às funções da direção da escola; Pessoal Docente e Não-Docente. Estes dados foram coletados para que se possa entender os desafios que se colocam à gestão da escola, em relação a esses aspectos. E entender porque se faz necessária a formação adequada, para superar estes desafios, para vir a promover educação de qualidade.

Com as informações adquiridas e análise de dados a partir da confrontação com autores como Paro (1987; 1992); Padilha (2000); Pazeto (2000) e Pires (2012), foi possível conseguir algumas conclusões. Entre elas, a de que para lidar com muitos dos desafios que surgem na organização pedagógica da escola, isso requer do gestor (a) qualificação para promover uma gestão balizada em princípios democráticos, na qual haja participação efetiva, na tomada de decisões, de todos os segmentos da comunidade escolar. Como também, ter competência para articular a elaboração ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, junto ao coletivo escolar. Pais, mães, representantes de alunos, docentes, funcionários, coordenação pedagógica e gestão.

Pautando-se as ações de forma coletiva, participativa e engajada, veremos em seguida alguns objetivos e metas definidos pela equipe gestora da escola onde a pesquisa foi realizada.

1.1 Objetivos atuais da administração escolar

- Melhorar as relações interpessoais na comunidade escolar;
- Promover maior engajamento entre escola e família
- Empreender a reelaboração do PPP da escola, de forma participativa
- Empreender a reelaboração do Regimento Interno
- Divulgar e incentivar junto à comunidade escolar cursos de formação continuada

- Criar conjuntamente com a equipe estratégias que favoreçam as condições de melhoria no ensino-aprendizagem
- Gerenciar recursos de forma eficiente no melhoramento da infraestrutura da escola

Diante destes objetivos elencados, é necessário destacar um comentário feito pelas professoras, quando foram questionadas sobre o engajamento da gestora escolar com os conteúdos planejados, a frequência em que ela realiza visitas em sala de aula, realizando o acompanhamento do ensino, a resposta foi negativa. Nas palavras de uma delas “não, nessa parte aí não”. É importante um ponto a ser discutido e revisto pela gestão da escola.

1.2 Metas atuais da administração escolar

- Aumento progressivo das notas do IDEB e IDEPB no triênio 2015/2016/2017
- Para o ano de 2016 pagar uma dívida da escola à União
- Conseguir junto a Décima Regional de Ensino montar um laboratório de informática
- Empreender na escola aulas de reforço desenvolvidas pela gestora, coordenadora e pessoal do administrativo, tendo em vista que a escola dispõe de funcionários que trabalham no setor administrativo, mas que possuem algum curso na área do magistério.

1.3 IDEB alcançado e estimado (em relação aos dois últimos levantamentos e os dois posteriores estabelecidos):

Como se sabe o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, é uma avaliação que é feita a cada biênio. A mesma leva em consideração o rendimento escolar e os resultados da prova Brasil. Nos anos de avaliações 2011/2013/2015 as notas foram respectivamente 4,9/5,4/4,9. As metas estabelecidas pelo governo para esses três anos de avaliação foram: 3,7/4,0/4,3. Como pode ser visto, os índices da escola estão superando as metas estabelecidas pelo governo, mas não atingiu um crescimento efetivo, pois teve uma diminuição da média, em relação ao último ano avaliado. O IDEB é um instrumento que permite avaliar, comparativamente, a nível nacional, a qualidade da aprendizagem. Muitos pais, inclusive, no ato de escolher em qual escola matricular, usam como um dos principais

critérios de decisão, o IDEB da escola. Através dessa notas é possível verificar que o nível de aprendizagem dos alunos, e a partir deste dado, identificar erros, inconsistência na efetividade do trabalho pedagógico desenvolvido pela escola, para buscar definir estratégias de avanço, e com certeza, a direção escolar deve alavancar e articular este processo, incentivando, por exemplo, momentos de estudo, debates, articulações. Observando os índices na tabela acima, é possível verificar que a escola está acima das metas definidas para ela, mas não alcançou efetividade no processo, pois, se manteve crescendo em 2011 e 2013, mas em 2015, diminuiu de 5,4 para 4,9. A mesma se mantém acima da média estadual e abaixo do índice municipal. Em relação a isto, a na Escola, destaca-se que apesar desses valores apresentados não serem relativamente ruins, a equipe pedagógica e gestora trabalham no âmbito de um progressivo aumento destas notas. A busca de elaboração de estratégias para se alcançar progressivo aumento nestes índices está entre os desafios da gestão da escola, como agente a conduzir este processo. Promover momentos de estudos, debates e reflexões que venham a criar condições de ensino-aprendizagem que promovam o aumento desse índice. Logo em baixo segue quadro que contém dados comparativos desse índice.

Quadro 3: Dados comparativos do índice nacional da Educação Básica (IDEB) para o Ensino Fundamental I

	IDEB OBSERVADO			METAS PROJETADAS		
Brasil	2011	2013	2015	2011	2013	2015
	5,0	5,2	5,5	4,6	4,9	6,0
Estado³	2011	2013	2015	2011	2013	2015
	4,0	4,2	4,4	3,8	4,1	4,4
Município⁴	2011	2013	2015	2011	2013	2015
	4,4	5,0	5,9	3,3	3,6	3,9
Escola⁵	2011	2013	2015	2011	2013	2015
	4,9	5,4	4,9	3,7	4,0	4,3

Fonte: INEP/2016.

³ Dados referentes ao Estado da Paraíba

⁴ Dados referentes ao município de Santa Cruz-PB

⁵ Escola *locus* da pesquisa

Dentre as estratégias para aumentar o nível de aprendizagem dos alunos e o conseqüente aumento do IDEB, provavelmente está em uma ação que seria a principal. A reformulação do Projeto Político Pedagógico da Escola, e urgente, pois, de acordo com uma pesquisa realizada por Cunha (2012, p. 9) sobre a relação entre gestão escolar e IDEB, ela disse que segundo os resultados obtidos “A gestão da escola que obteve IDEB alto se distingue, sobretudo, por haver maior participação da comunidade escolar e local, melhor controle dos resultados pela direção e forte integração e cooperação entre os professores”.

No caso do desempenho da escola pesquisada, os seus resultados de 2015, não menos, refletem as deficiências que a escola apresenta na aprendizagem de seus alunos. A gestão da escola e toda a equipe tem que desenvolver estratégias para identificar as falhas, e ir na direção de superar os gargalos. Que no caso reflete com clareza nos seus resultados do IDEB.

1.4 Aspectos relativos ao ordenamento normativo da unidade escolar

De acordo com o que foi relatado em entrevista, a escola possui um Regimento Interno, lido parcialmente durante os dias de planejamento anual, realizado uma semana antes do início do ano letivo. Sem haver as devidas relações com a realidade concreta da escola. O conteúdo e as regras estabelecidas no documento não são, devidamente, de conhecimento dos professores e funcionários. Ou seja, não têm a clareza necessária sobre seus direitos e deveres, valores, atribuições, o que em muitas situações desemboca em conflitos. Este é um desafio interposto à gestão, que a mesma deve ter formação necessária para, através de pesquisa, estudos sobre o tema, venha a conduzir juntamente com a equipe, a reelaboração do regimento. Para que tenham em mente, de forma sucinta, as regras, direitos e deveres, atribuições de cada, tanto para o grupo de professores e funcionários como, para os alunos, o que pode vir a ser o Regimento Interno.

O Projeto Político Pedagógico segue a mesma regra. Ele é lido parcialmente durante o planejamento anual pelos professores e gestão escolar, sem debates, discussões, reformulações. Na sua elaboração não houve participação efetiva da comunidade escolar, como pais, mães, alunos, funcionários e nem têm conhecimento sobre o seu conteúdo. Foi elaborado por duas servidoras que trabalhavam no setor administrativo, com apenas algumas inferências, de uma parcela do corpo docente, contribuindo com algumas ideias para o Plano de ação e na inserção de alguns projetos desenvolvidos pelas professoras. Assim, no que se

refere o conjunto de valores e princípios, objetivos e metas da escola, a comunidade escolar não tem conhecimento. Sendo que a participação de toda a equipe escolar, se faz necessária para que todos saibam para onde estão caminhando, compreendam qual o sentido de seu trabalho. Esta é uma realidade cotidiana da escola, que se interpõe á gestão escolar, para promover a reelaboração do PPP sob base de elaboração e organização diferenciada, no que concerne à necessária participação da comunidade escolar. E para tanto, é necessário formação para se promover encontros com a comunidades escolar, tendo em vista debates, estudos e demais atividades de organização institucional de forma que todos sejam ouvidos no trabalho pedagógico a ser articulado e implementado pela equipe escolar, no todo.

Outro instrumento que oportuniza legalmente, a participação da comunidade escolar, é o Conselho Escolar. Este existe como requisito obrigatório para que a unidade escolar receba os recursos e seja administrado e acompanhado de forma transparente, democrática e participativa, por todos os representantes da comunidade escolar. Em entrevista com a equipe gestora, foi informado que todos os recursos que entram na conta do Conselho, antes de serem gastos, ocorre previamente uma reunião com os membros do conselho para definir em quais materiais o recurso deve ser investido. O que implica dizer que neste aspecto, a equipe gestora executa os gastos de forma planejada, participativa e transparente, e que por isso, configura-se como uma ação positiva do trabalho gestor.

Em relação à valorização dos profissionais da educação e dos funcionários, a maioria dos empregos, são por contratos, ou seja, em uma eventual demissão, os funcionários não recebem nenhum direito trabalhista, como o seguro desemprego. Os cursos de formação continuada, ofertado pelo Estado, não despertam interesse, pois, segundo eles, geram gastos com almoço, deslocamento, e também por não ter ligação com a sua área. Esta é uma questão complexa que envolve a valorização do profissional. Como ter a motivação para buscar aperfeiçoar-se, quando o próprio Estado negligencia os seus direitos. Na seguinte pesquisa, os concluíram que:

[...] analisamos as políticas gestadas durante o Governo de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010) [...] Verificamos que aumentaram as exigências assim como a responsabilização sobre estes profissionais pelo fracasso da educação, porém o governo, federal, estadual e municipal, não vem garantindo a estes profissionais questões como: piso salarial nacional, plano de carreira e melhores condições de trabalho. Constatamos que a precarização não condiz somente à forma de contratação ela envolve também a intensificação e degradação das condições de trabalho. Em linhas gerais,

concluimos que a formação e a valorização dos Profissionais da Educação devem ser entendidas como uma política pública de Estado e tratada como direito o que de certo modo representaria uma mudança no cenário atual brasileiro (BARROS; LUZ; e SOUZA (2012, p. 1).

Essa é uma realidade que caracteriza a valorização dos profissionais da Educação brasileira, e que, por está assim posta, como insuficiente e ineficiente, é um dado que se interpõe à gestão escolar, à está sempre colocando essa questão em pauta de discussão, junto à comunidade docente. Para estarem conscientes da necessidade de lutar por melhores condições de trabalho e de direitos trabalhistas.

E no que se refere reformulações, de acordo com o que foi relatado pela equipe gestora, é necessário a ela, promover a reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e seu Regimento Interno. Pois, o fato destes documentos não estarem referenciado as práticas da equipe de funcionários e docentes, está caracterizando uma falta de ordenamento na instituição. É preciso a reelaboração coletiva destes documentos, para comunidade escolar tenha clareza e lucidez sobre valores, objetivos, metas e regras claras, que convirjam para desenvolver uma Educação de qualidade.

1.5 Aspectos relativos ao ordenamento pedagógico da unidade escolar

O plano de trabalho de todos os funcionários é seguido e organizado de acordo com as Diretrizes Operacionais do Estado. Os projetos e atividades culturais que são desenvolvidos no decorrer do ano são planejados e discutidos entre professores, gestora, coordenadores e funcionários, durante os planejamentos pedagógicos e reuniões com a equipe. O acompanhamento e avaliação dos projetos são feitos em sala de aula, nas revisões que são feitas, no comportamento e atitudes dos alunos em casa e na escola. No que concerne ao planejamento desses eventos, as respondentes afirmaram que o maior empecilho, é falta de recurso. Em várias situações dessas, cada um dos funcionários e professores contribuem com algum valor em dinheiro. É a forma que a gestão da escolar faz, articulando a equipe nessas ajudas, para que os eventos venham a acontecer. Isso porque, em 2015, o dinheiro que foi repassado foi o da merenda escolar e um recurso estadual em valor ínfimo, aplicável apenas para compra de material de limpeza. E em Julho de 2016, o Conselho da escola recebeu o PDDE-básico. E como se sabe, a organização de eventos requer gastos com materiais para a ornamentação, materiais pedagógicos, brinquedos e jogos para recreação, como também

material de expediente. Lidar cotidianamente com essas exigências do processo educativo, sem haver os devidos recursos, é um desafio para a gestão escolar.

As reuniões com pais e mestres acontecem sempre que surge algum assunto importante a tratar com eles, seja sobre problemas de comportamento, dificuldade de aprendizagem, avanços na aprendizagem, faltas consecutivas quando não há justificativas por parte dos pais ou responsáveis, organização de eventos, etc. Sempre que surgem problemas como esses, a escola entra em contatos com eles, algumas vezes os professores, por telefone, outras vezes a equipe gestora. Para se saber o motivo, orientar e encaminhar atividades para serem feitas em casa. Frente a esse ponto, a gestora, informou que

é necessário que a equipe gestora esteja sempre fazendo essa ponte entre família e escola, orientando sobre a educação escolar de seus filhos, desde o acompanhamento nas tarefas de casa, de fazer leituras com eles, reservar um horário e local específico para fazer os exercícios. E que para isso, requer da equipe gestora a necessária formação pedagógica para tanto (Gestora escolar, 25 de Julho 2016, Santa Cruz-PB.)

Diante destas observações, é possível constatar que existe uma relativa participação dos pais e mães nos eventos e projetos da escola. Mas é relativa, porque pelo que foi relatado, existe uma parcela de pais e mães que são muito ausentes. E pelo que é observado e relatado pelos professores, alunos que apresentam *déficit* na aprendizagem, normalmente, são filhos de pais ausentes da vida escolar deles. Observa-se perfis de pais que caracterizam esta ausência. Como aqueles que: raramente vão à escola; não participam das reuniões; não acompanham os as atividades para casa dos filhos, pois, por repetidas vezes trazem suas atividades sem estarem feitas ou trazem respondidas por algum adulto; não incentivam o hábito da leitura; não determinam o horário e ambiente de estudo para seus filhos; não dão limites, relacionando este ponto à questão da falta de conversa, de orientação, de explicar o que pode e não pode, hábitos como “por favor” “obrigada”. Esses são os principais pontos destacados pelos docentes.

E enquanto gestora, frente a isto, entende-se que fica a cargo da escola, da equipe gestora e docente uma carga maior de responsabilidade. Porque em muitos desses casos, de negligência por parte de alguns pais na vida escolar de seus filhos, vêem de uma carência estrutural, sendo ela financeira, emocional, afetiva, cultural. Com isto, como a equipe gestora pode vir a protagonizar a devida orientação deste pais, quando o Estado é omissor, pois não dispõe à escola um professor para dar aulas de reforço, um psicopedagogo, aulas de música,

de dança, atividades de pintura, incentivo às atividades esportivas, à leitura. Então, é incoerente colocar somente os pais como vilões neste contexto.

Uma ação que equipe gestora realiza nesses casos que evidencia um certo grau de vulnerabilidade social e que coloca-se como um desafio à equipe gestora, é aproximar essas famílias da escola, é ligando, cobrando, fazendo visitas, acionando órgãos como o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) ou Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS), por exemplo.

Todo o pessoal do operacional (merendeira, porteiro, vigia, apoio à informática, auxiliar de serviços gerais) é incentivado e motivado em favor de alcançar os objetivos definidos pela escola sobre a promoção de criar condições para uma educação de qualidade, como também visando o reconhecimento da escola por parte de toda a comunidade. A avaliação do funcionamento da escola acontece cotidianamente por meio do acompanhamento, do diálogo entre professor-diretor, coordenador pedagógico e funcionários, e também durante os planejamentos. As demais questões como financeiras, técnico funcional dos funcionários, a organização da escola, assiduidade no horário de chegada e de saída, a qualidade da merenda, a pontualidade na hora de servir, os cuidados em se fazer uso adequado dos recursos pedagógicos, os cuidados com a infraestrutura e manutenção da escola, as divisões das atividades distribuídas coerentemente, a clareza das atribuições de cada um, são questões que são observadas com mais afinco pelo gestor(a) e que devem estar definidas claramente no Regimento Interno. Entretanto, é possível afirmar, enquanto gestora da escola há 2 anos, e de acordo com entrevistas realizadas, que eles não têm conhecimento exato sobre o conteúdo do Regimento Interno e que cabe à gestão agir em favor de realizar a leitura do mesmo, redefinindo-o e replanejando junto a toda a equipe gestora, docentes e funcionários, incitar dúvidas, debates, opiniões, alterações e etc.

Observa-se que o gestor(a) perpassa pelas várias dimensões da escola. Desde o pedagógico, das metodologias pela qual o professor desenvolve sua aula, dos conteúdos, durante visitas na sala de aula, nos planejamentos onde acontecem debates, confrontação de idéias, buscando um consenso provisório, considerando que o ensino-aprendizagem acontece com a prática e reflexão, sendo assim dinâmico. Verifica-se, por exemplo, se uma forma de ensino está dando certo, levando em consideração as matrizes de referência estabelecidas pelo Sistema de Ensino da Paraíba.

Incide também sobre as atribuições do gestor(a) e do presidente do Conselho escolar, como consta no Estatuto do Conselho Escolar, a necessária competência técnica na movimentação financeira de todos os recursos transferidos para a conta do Conselho Escolar, juntamente com o acompanhamento de todo o Conselho da Escolar.

A avaliação da aprendizagem em sala de aula é feita pelo acompanhamento diário dos professores, através de atividades e avaliações diagnósticas. Por meio delas são identificadas as dificuldades dos alunos e que vem a dispor condições aos professores para dar ênfase naqueles pontos em que mais precisam. Esta ação desenvolvida na escola entende-se como positiva no que concerne ao processo de avaliação. Frente a este quesito avaliação, é necessário que gestão esteja articulada no processo de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, para possa buscar as famílias, ligar, solicitar a visita na escola, para conversar sobre a aprendizagem de seus filhos e questões de comportamento, por exemplo.

Segundo informações da secretária que está há cinco anos trabalhando na escola observada, informou que a rotatividade dos professores é baixa, pois normalmente quando um docente deixa a escola é quando pede aposentadoria ou então quando ao início do ano não se tem um número de turmas suficientes para todos os docentes. Acontece troca de docentes também quando solicitam licença para tratamento de saúde, ou "licença prêmio", um direito dos funcionários efetivos do Estado, que conquistam após um determinado número de anos trabalhados. O regime de trabalho dos profissionais docentes é de 30h semanais. Essas condições de baixa rotatividade se torna favorável à implementação do PPP da escola, considerando-o como um conjunto de ações que estão em processo. O gestor(a) escolar como sendo quem conduz a parte burocrática de organização de documentação do pessoal e encaminhamento, para as novas contratações, ele exerce um papel estratégico quanto a influência que exerce na escolha ou indicação do profissional a ser contratado, quando este processo não se dar por concurso público. Mesmo tendo que haver a autorização da Regional de Ensino, como também de uma representação política, a gestão da escola, juntamente com equipe docente, discute e pensa, qual profissional pode assumir uma determinada turma. Não existe uma condição de imposição. O gestor(a) tem a possibilidade de analisar a formação do profissional e suas competências, que são condições que incidem sobre a qualidade do ensino. Um desafio que a gestão da escola defronta-se é quando falta professor com formação necessária. É necessário de debruçar se articulando, para conseguir o profissional. Esta informação também é resultante da categorização das entrevistas.

Foi possível observar que a diretoria apresenta condição favorável para trabalhar. Apesar de ser uma sala pequena, com dimensões de 3m², comporta um computador com acesso a internet, impressora, mesa, cadeira e a sala arejada. E pelo que foi possível observar, a escola busca sempre a participação da comunidade escolar, principalmente em reuniões, através do diálogo com a equipe e uma parcela de pais e mães, porque não são todos que participam. Quanto ao Conselho Escolar, sempre participam na tomada de decisões e definição de prioridades, respeitando a legislação no que se refere às Diretrizes Operacionais do Estado, o Regimento Interno, e o PPP (Projeto Político Pedagógico) que contém os objetivos, metas, missões e estratégias de melhoria da escola. Participar mais ativamente na tomada de decisões, favorece mais engajamento, por exemplo, alguns professores dão aula de reforço voluntariamente, os pais e mães uma parte gostam de participar dos eventos, colaboram financeira, a maioria gosta de acompanhar a aprendizagem de seus filhos, quando assim não fazem, sempre são chamados à atenção pelos professores, direção e coordenadora. O desafio que aqui cabe à gestão da escola, é buscar favorecer uma maior aproximação e compromisso daqueles pais que se mostram ausentes, tanto da escola como da vida escolar de seus filhos.

Uma questão a destacar é sobre o fato de a escola possuir o Projeto Político Pedagógico, mas, que foi possível verificar, em diálogo junto à secretária que trabalha na instituição há 5 anos, que o mesmo foi elaborado sob exigência da Secretaria do Estado de Educação, e que não houve a participação efetiva dos vários representantes da comunidade escolar neste processo. Foi elaborado por duas servidoras do apoio administrativo, com ínfima participação de uma professora. Ou seja, não há na escola um efetivo Projeto Político Pedagógico a nortear as práticas da comunidade escolar, tanto por não ter havido a participação na elaboração, como por não terem conhecimento do que está proposto nele. Este seria o desafio norteador, estrutural, necessário à equipe gestora, que é ter formação adequada para articular a reelaboração do PPP da escola, com a participação coletiva dos vários segmentos da comunidade escolar, para assim, ter-se um documento referencial das práticas em sala de aula, do ensino-aprendizagem, da metodologia, como também das regras e valores a serem seguidos por todos os membros da comunidade escolar, os quais devem ser co-autores na definição desses valores.

E, enquanto gestora da escola *locus* da pesquisa, utilizando da pesquisa participante, por eu está inserida e fazer parte da vivência cotidiana da escola, é que me coloco aqui como respondente. Pois, mesmo sendo aluna de pós-graduação *latu sensu* em Planejamento e

Gestão Escolar, ainda não articulei uma reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola aos moldes da participação, porque somente agora, depois de 2 anos de atuação na gestão, é que estou conseguindo trabalhar com segurança e coerência na tomada de decisões. Quando assumi a direção da escola, não tinha experiência em administrar, era recém formada quando comecei a trabalhar na área e que portanto, tudo era novo para mim naquele contexto e dinâmica. Aos poucos venho compreendendo melhor as relações, as exigências que sempre surgem ao gestor (a) escolar. Por este motivo, ainda foi feita uma reelaboração do PPP. Mas, é uma meta para o início de 2017, mobilizar os segmentos da escola, e fazer essa reelaboração, de forma participativa e para que as ações dos segmentos da comunidade escolar, passem a ser balizadas no PPP. Mas que para tanto, é cabe a gestão ter uma formação necessária capaz de encabeçar, articular o processo.

A formação em Planejamento e Gestão Escolar é um meio que oferece ao gestor(a) mecanismos e recursos teóricos para implementar um Projeto Político Pedagógico participativo, com um conjunto de valores e princípios, definidos pela comunidade escolar, sendo assim comum a todos. De modo que a escola venha a assumir uma identidade, que reflete no posicionamento ético e profissional da equipe. A inexistência de um documento que seja referencial para as ações de toda a equipe, pode está caracterizando falta de ordenamento claro e definido de regras, atribuições, valores, objetivos e metas, da instituição. O que vem a requerer da gestão escolar, formação necessária para promover a reelaboração do PPP de forma participativa.

Reelaborar um Projeto Político Pedagógico consistente, efetivo, norteador do trabalho pedagógico, onde as práticas desenvolvidas na escola sejam balizadas no PPP, se coloca como o principal desafio para a gestão escolar empreender. E que para isso, necessita consultar referenciais teóricos como Vasconcellos (1995), por exemplo, para embasar este processo, como também, dialogar com outras gestoras, partilhar conhecimento, entender como realizam ou realizaram o empreendimento da elaboração do documento.

Outro aspecto a ser analisado e que incide sobre a qualidade da Educação, é o nível de formação da equipe. Logo abaixo, temos um quadro demonstrativo com formação de todos os docentes e funcionários.

Quadro 4: Demonstrativo de pessoal docente e não-docente

ESCOLARIDADE	Nº	% DO TOTAL
Ensino Fundamental Incompleto	04	17
Ensino Fundamental Completo	05	21
Ensino Médio Incompleto	01	4
Ensino Médio Completo	01	4
Graduação⁶	10	42
Especialização⁷	03	12
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
Total de servidores	24	100

Fonte: Secretaria escolar. Elaborado pela autora - 2016.

É possível observar de acordo com os dados do quadro e através de entrevista, todas as docentes têm formação em nível superior em licenciaturas, o que é significativo no que concerne à competência profissional deles. Em relação à infraestrutura, a escola possui espaços de sala de aula adequados, cadeiras suficientes para todos os alunos, salas bem arejadas e um número de alunos por turma, dentro do padrão exigido pelo pelas diretrizes operacionais do estado 2016, a qual estabelece um número mínimo de 20 alunos e máximo 50, para o ensino fundamental e médio, pois, a turma que tem a maior quantidade de alunos, é uma com 26.

A escola apresenta alguns recursos tecnológicos como data show e televisão, mas não possui laboratório de informática e nem de ciências. De uma forma geral ela é limpa e organizada. De acordo com as informações dadas, a Secretaria do Estado de Educação não oferta cursos de formação continuada para todos os funcionários, e quando ofertam, não são aqueles direcionados às especificidades, como apoio à informática ou à merenda, por exemplo. Os cursos são mais direcionados à gestão escolar, coordenação pedagógica e equipe docente. Quando não são colocados pela Secretaria do Estado, como exigência, têm resistência para fazer. Cursos ofertados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da educação - FNDE, pela Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP), cursos sobre *bullying*. Entre 1 e 3 participam. Encontrar estratégias para motivar a equipe a buscar o aperfeiçoamento, coloca-se como um desafio a gestão escolar, considerando que por parte do Estado não existe esse incentivo.

⁶ Nove professoras possuem esta titulação e uma servidora, do apoio à informática

⁷ A gestora escolar, uma professora e a coordenadora pedagógica possuem esta titulação

Foi possível observar, que funcionários da parte de apoio, passam intervalos entre uma e três horas vagas, em dias corriqueiros, quando não está acontecendo nenhum evento na escola, não têm o hábito de desenvolver uma leitura de um livro, utilizar os jogos educativos que a escola disponibiliza. É necessário à gestão, empreender sensibilização, motivação dessas pessoas, a desenvolver o apreço pela aprendizagem, pela leitura, para que venha a se tornar hábito, cultura da escola. Para que nas horas vagas, inclusive, tenham capacidade para realizar projetos de leitura, de matemática com discentes, no contra turno. Possam aplicar atividades de reforço escolar. Pois, como a Secretaria do Estado não disponibiliza à escola um profissional específico para dar reforço, ela deve desdobrar-se com as possibilidades em potencial que possui. Mas para isso, eles precisam ter vontade, acreditar, ter motivação pessoal, ter coragem para investir seu tempo na luta por educação de qualidade.

A gestão necessita motivar a equipe, incentivar, demonstrar a necessidade de se estudar, de está se capacitando, que a qualidade do ensino está diretamente associada, entre outros, ao seu nível de formação. A capacitação técnica é necessária em todos os setores. A gestão deve está atenta a cursos que normalmente são ofertados pela Secretaria, motivar e incentivar a equipe, participar dos cursos com eles, mostrar as contribuições que podem lhes trazer. Ações como estas incidem sobre a qualidade da organização escolar. Sendo importante aqui destacar, que esta ação por si só não basta. A oferta destes cursos, deve está associadas a maiores investimentos na Educação, tanto em infraestrutura das escolas, na formação dos profissionais e valorização da carreira profissional dos mesmos.

[...] no caso brasileiro, ressalta-se que a efetivação de uma escola de qualidade se apresenta como um complexo e grande desafio. [...] Debater tais questões remete à apreensão de um conjunto de determinantes que interferem, nesse processo, no âmbito das relações sociais mais amplas, envolvendo questões macroestruturais, como concentração de renda, desigualdade social, educação como direito, entre outras. Envolve, igualmente, questões concernentes à análise de sistemas e unidades escolares, bem como ao processo de organização e gestão do trabalho escolar, que implica questões como condições de trabalho, processos de gestão da escola, dinâmica curricular, formação e profissionalização docente (DOURADO; OLIVEIRA, 2009, p. 202).

É preciso ressaltar, em relação às pessoas que não são servidores efetivos do Estado da Paraíba, que da mesma forma como é um desafio para a gestão fazer com que tenham interesse pelo estudo, pela capacitação, é preciso que seja observado se são emancipados e

conscientes da condição trabalhista indigna a qual fazem parte. Não têm plano de carreira, não têm direito a férias, o período que tiram para descanso, corresponde ao final de Dezembro e o início de Janeiro, no qual as atividades são poucas, por não está havendo aula. Em caso de demissão, não têm direito a seguro desemprego. Como também não têm sindicato que lute por seus direitos, nunca realizam manifestações, até porque se assim ensejassem uma ação desta, estariam, com certeza, correndo o risco de serem demitidos. Com isso, o próprio Estado, infringe, renega os direitos dos trabalhadores. De acordo com a vivência, enquanto gestora, em pontos como estes, a ação gestora é praticamente engessada. É uma ação que deve partir dos governantes, que extinguir os contratos temporários. O que pode ser feito no contexto atual é trabalhar em condição de cooperação, desenvolvendo eventos na escola, tanto com fins pedagógico, mas que também proporcionem engajamento, prazer. E, por conseguinte, atendendo à algumas necessidades básicas dos mesmos, como dando-lhes algum dia de dispensa do trabalho para realizarem atividades pessoais.

Dois dos desafios comuns que se interpõem à organização pedagógica, organizacional e financeira da escola é justamente a (re)formulação do Projeto Político Pedagógico da Escola e do Regimento Interno. Várias situações indesejadas estão associadas à fragilidade destes dois documentos, como por exemplo, não haver definição clara, perante a comunidade escolar, sobre regras, limites, direitos e deveres e atribuições de cada segmento representativo da escola e do não conhecimento declarado dos objetivos, metas, valores e princípios da escola. Também estando atrelado, é o fato de que muitos pais e mães não fazem o devido acompanhamento da vida escolar de seus filhos. E os funcionários e docentes, em suas maioria, manifestam pouco interesse em seus aperfeiçoamento continuado. E ainda, o IDEB da escola regrediu, de 5,4 para 4,9. Esses desafios identificados servem como instrumento, para a gestão da escola, juntamente com a comunidade escolar, está avaliando e revendo avanços, melhorias e estratégias. E que para isso é necessário formação adequada. Haja vista que “o maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor [...] tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano” (PAZETO, 2000, p. 165).

2. POSSIBILIDADES DE AVANÇO EM UMA ESCOLA FRENTE À FORMAÇÃO NECESSÁRIA EM GESTÃO ESCOLAR

Fazer uso de um conjunto de observações elencadas como estas, por parte da equipe gestora e de demais segmentos que compõem a comunidade escolar, representa um instrumento para análise dos vários desafios que surgem à equipe gestora. Este processo de ouvir a comunidade escolar, promover a participação, se coaduna para princípios da participação democrática. Desde a década de 1980, quando foi instituída a constituição de 1988 e com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 9.394/96), que as atribuições e perspectivas de uma gestão escolar são balizadas em princípios de gestão democrática, por meio da qual, a comunidade escolar tem direito por lei, a uma ação participativa, deliberativa e consultiva nas decisões administrativas, pedagógicas e financeiras. No artigo 3º da LDB, inciso VIII está posto como um dos princípios do ensino a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”

Se faz necessário questionar como essa participação de cada segmento da comunidade escolar deve acontecer citando ações concretas. Em uma pesquisa realizada em uma unidade escolar, com questionários direcionados a um grupo de pais e um coletivo de funcionários e professores, Zanella (2008) alerta para a precisão de mudança do entendimento sobre participação, ela diz que:

o caráter pragmático das classes populares, que se presentifica no fato de os pais relacionarem a sua participação a alguma finalidade; ou seja: para vir à escola, deve haver alguma razão, sem a qual a participação torna-se inócua. Em contrapartida, a escola nem sempre qualifica a dimensão da participação desejada, chamando os pais, na maioria das vezes, somente para a entrega dos boletins ou para tecer críticas ao fraco desempenho dos filhos (ZANELLA, 2008, p. 139).

Pretende-se promover consultas aos pais, sugestões, engajamento, visitas a escolas para conversar, interagir com os funcionários, professores, direção, coordenação. De modo que a presença deles se faça como parte da dinâmica cotidiana da escola. É intervir com sugestões, ideias nas programações e eventos da escola, nas melhorias de infraestrutura, dos recursos pedagógicos disponibilizados na escola, sobre os momentos de recreação, e também cumprir uma atribuição que lhes cabem, que é fazer o devido acompanhamento da vida escolar de seus filhos, procurando saber do comportamento, aprendizagem, reservando um espaço adequado para fazerem regularmente as suas atividades de casa, como também, ter o horário determinado para este fim. Durante as reuniões expor opinião, indagações, questionamentos, dúvidas. Fazer parte e ter conhecimento sobre os projetos que são

desenvolvidos na escola. Identificar problemas que surgem no cotidiano da escola, seja por indisciplina, por desentendimentos que comumente acontecem entre os alunos. Essa participação e aproximação entre escola e família favorecem enfrentamento de *déficit* de aprendizagem dos alunos, a articulação necessária para que todos caminhem em direção aos objetivos empreendidos do Projeto Político da Escola. Promover este engajamento configura-se como um desafio a ser implementado pela gestão.

Um exemplo relatado pelas respondentes, que aconteceu no início do ano letivo, vem a significar o poder que os segmentos de uma comunidade escolar podem exercer, quando de fato é participativa. Os pais identificaram que havia uma turma de 2º ano com 34 alunos, todos eles em processo de alfabetização - o que requer um acompanhamento mais de perto do professor, a sala estava superlotada, a professora com dificuldade de locomoção entre as cadeiras, estando assim sem condições de desenvolver um ensino mais efetivo. Diante disto, algumas mães e professores acionaram o Conselho Tutelar, outra mãe ligou para uma rádio que tem grande repercussão regional relatando o caso. Com isso, dias depois a escola recebeu autorização da diretora da Regional de ensino, a dividir a turma e preparar a documentação para a contratação de mais uma professora. Motivar e incentivar, por parte da gestão, esta consciência política, para estarem sempre buscando os seus direitos.

Questionemo-nos: os segmentos da escola têm ou não poder de pressionar e lutar pelo que lhes são de direito? Educação de qualidade e digna é direito de todos. No artigo 3º da LDB, inciso IX diz-se: garantia do padrão de qualidade. Exemplos como estes, são ações que caminham para o que Paro (1987) fala de uma escola capaz de promover transformação social, ou seja, pessoas atuando e lutando por mudanças, melhorias. Por uma escola, que segundo ele favoreçam a

levar as classes trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, ela pode concorrer para a transformação social (PARO, 1987, p.53).

A gestão necessita mobilizar, conscientizar a comunidade escolar a acreditar no fazer uma escola de qualidade, através de reunião para estudos, discussões e reflexões. O mesmo autor discute a proposta de promover uma desconstrução de uma gestão escolar que põe-se apenas a exigir que se cumpram as determinações e normas do Estado. Aquela que está para dar ordens, fazer exigências.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar de autonomia e recursos (PARO, 1987, p.53).

É a equipe gestora promover engajamento e participação no contexto da escola, suas problemáticas, para que possam vir a lutar pelos seus direitos. Oliveira, Morais e Dourado (2013) citam e explicam alguns mecanismos formais de participação dos vários segmentos da comunidade escolar. São eles: o conselho escolar constituído pelos representantes de toda a comunidade escolar e tem função deliberativa e consultiva; Conselho de classe que tem como atribuições acompanhar e avaliar o processo de ensino e a aprendizagem dos alunos. Associação de pais e mestres é um mecanismo a mais que pode proporcionar maior engajamento e aproximação entre pais/mães e a escola. Por fim, o grêmio estudantil, que incita o aluno a entender desde cedo o que são e como acontecem ações democráticas. De acordo com os atores acima citados, tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos e que de acordo com (VEIGA, 1998, p. 122 *apud* OLIVEIRA, MORAIS e DOURADO, 2013, p. 13) Lei nº 7.398/85 caracteriza-o “como órgão independente da direção da escola ou de qualquer outra instância de controle e tutela que possa ser reivindicada pela escola”. Esses são mecanismos que lançam-se como estratégia para promover a participação dos vários segmentos da comunidade escolar, e que cabe à gestão da escolar tomar conhecimento e saber da importância e função de cada um deles.

No caso da escola pesquisada, entre esses mecanismos formais de participação foi identificado apenas o Conselho Escolar. Ele é um instrumento legal, que oferece a comunidade escolar o direito à participação. E que dá aos representantes da comunidade escolar, o poder deliberativo e de fiscalização das ações relacionadas a questões financeiras, pedagógicas e organizacionais. O motivo de está aqui elucidando sobre Conselho escolar é para deixar explícita o direito de participação e decisão da comunidade escolar, mas que, necessariamente, não responde exatamente nenhum desafio identificado nas observações realizadas na escola *locus* da pesquisa. Pois, as decisões referente à parte pedagógica acontecem com planejamento prévio entre toda a equipe, professores, gestor(a) e coordenadora pedagógica. Não foi identificado vestígios de autoritarismo ou centralização nas decisões sob o trabalho da equipe gestora. Quando é repassado algum recurso para a escola, as prioridades são definidas sob consulta de professores, funcionários e gestão. Entretanto, é

necessário ao gestor(a) ter conhecimento sobre o poder e função de cada um desses órgãos e mobilizá-los a atuar de acordo com as atribuições direcionadas a cada um.

Paro (1992), salienta que esses órgãos colegiados, mais propriamente, os pais e mães de alunos devem participar ativamente na tomada de decisões, e não somente no acompanhamento ou ajuda na execução das atividades. Participar nas decisões sobre o que se ensina, sobre a merenda escolar, no que serão investidos os recursos que são destinados à escola. Deve-se acabar com a crença que o coletivo de funcionários, professores e diretores têm de que é impossível acontecer essa participação. De que muitos pais e mães nem se quer entende ou tem formação suficiente para está dando sugestões. Mas no que se refere a essa questão de um pai ou uma mãe não ser escolarizado

embora não sejam formados em Pedagogia, em Matemática ou Geografia, parece que os pais têm sim conhecimentos suficientes para exercer certa fiscalização e contribuir, pelo menos em parte, na tomada de decisões a respeito do funcionamento pedagógico da escola. Aqui não parece ser fundamental um conhecimento didático-pedagógico específico e especializado. O pai ou a mãe têm condições de saber que uma sala de 25 alunos é mais produtiva (*ceteris paribus*) do que uma de 40, como é capaz de entender que a falta de merenda atrapalha o desempenho dos alunos em seu dia de aula e que a ausência de professor é nociva ao desenvolvimento do currículo escolar (PARO, 1992, p. 16).

Essa luta para que aconteça uma gestão escolar democrática é na perspectiva de fazer acontecer uma escola de qualidade⁸. A comunidade escolar deve está ciente sobre qual educação, que tipo de ensino-aprendizagem, conteúdos, valores e princípios estão sendo ensinados e trabalhados com seus filhos, questões que devem ser construídas e discutidas coletivamente. E para que isto venha a acontecer é necessário:

Priorização da educação como política pública, a ser efetivamente assegurada, o que implica: aumento dos recursos destinados à educação, regulamentação do regime de colaboração entre os entes federados, otimização e maior articulação entre as políticas e os diversos programas de ações na área; efetivação da gestão democrática dos sistemas e das escolas, consolidação de programas de formação inicial e

⁸ a qualidade da educação envolve dimensões extra e intraescolares e, nessa ótica, devem se considerar os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os diferentes fatores extraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos (DOURADO; OLIVEIRA, 2009, p. 205)

continuada, articulados com a melhoria dos planos de carreira dos profissionais da educação etc (DOURADO, OLIVEIRA, 2009, p. 206).

Desenvolver as devidas condições de participação da comunidade escolar, como já foi exposto, é um desafio para a gestão escolar. E outro desafio que se configura à equipe gestora, concernente a esta participação, é que entendam o que é uma Educação de qualidade e qual objetivo dela. E, principalmente, compreender que são vários os fatores que incidem sobre a educação, como formação dos profissionais, plano de carreira, quantidade de recursos, a forma de gestão da escola, os valores e princípios adotados, a qualidade da participação dos pais na vida escolar de seus filhos, como também a educação que lhes é dada, são exemplos. Com isso, entender que o mau desempenho da aprendizagem de um aluno, está atrelado não só à sala de aula, mas, a fatores tanto externo como interno à escola.

De acordo com o que foi observado na escola *locus* da pesquisa, a equipe gestora precisa buscar, acreditar numa participação mais efetiva da comunidade escolar, pois, ela acontece, mas, de forma parcial e não satisfatória. Uma média de 30% das mães participam e acompanham ativamente a vida escolar de seus filhos. Comparecendo às reuniões, questionando sobre a qualidade da merenda, o cardápio se é cumprido, no que deve ser investido os recursos que vêm para a escola. Quando acontece de em um mesmo ano, uma turma mudar entre 3 professores, elas denunciam junto à Décima Gerência Regional de Ensino.

Enquanto gestora, o que trouxe uma melhor compreensão sobre gerir uma escola e com princípios democráticos foi uma especialização em Planejamento e Gestão Escolar que estou fazendo. Conclui o curso de licenciatura plena em Geografia, entretanto, estudos relacionados à gestão democrática e Projeto Político Pedagógico, por exemplo, foram visto superficialmente e rápido, em uma disciplina de estágio supervisionado. E que está na gestão de uma escola e ao mesmo tempo fazendo uma especialização nesta área é um exercício de ação e reflexão sobre o contexto escolar. A formação em cursos de especialização é uma estratégia para a equipe gestora vir a desenvolver formação necessária para enfrentamento dos desafios cotidianos inerentes à equipe gestora.

A educação é uma política pública que está articulada com questões sociais, políticas e econômicas. São diferentes agentes sociais envolvidos. E assim vários são os fatores que intervêm no nível de qualidade que é ofertada na escola. Se tratando do contexto intra-escolar,

um instrumento passível de se promover de forma organizada, sistemática e efetiva a gestão democrática é o Projeto Político Pedagógico da escola. É um documento que tem potencialidade e capacidade de ser construído com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, orientador dos princípios e das várias ações e atividades que são desenvolvidas em sala de aula e na escola como um todo, nos setores administrativos, nas relações entre as pessoas, na infraestrutura, organização e etc. Mobilizar essas pessoas neste empreendimento, é um desafio para a gestão escolar, principalmente, quando há exemplos de mães que passam o ano letivo sem fazer uma visita na escola, não participam das reuniões, às vezes até mesmo para entrar em contato com elas, o telefone que deixam registrado no ato da matrícula, não atende. Mas a gestão tem que persistir nesta aproximação entre escolas e pais/mães, articular, convidar, reservar um dia para promover um evento com toda a comunidade escola para promover a reelaboração do PPP.

Torna-se significativo, quando elaborado efetivamente por todos os envolvidos da comunidade escolar, porque é nele que está a identidade da escola, seus princípios e ações, com também a organização e funcionamento da mesma, e assim fica menos vulnerável às mudanças de pessoal que sempre acontecem, por algum motivo. Tendo em vista que, no momento de ingresso de um novo funcionário, professor, diretor(a) ou coordenador pedagógico, em seus primeiros dias de trabalho, deva ser apresentado a ele o PPP.

No que se refere à produção do PPP na prática, Padilha (2001, p. 77-78) coloca que “para operacionalizar as atividades, adotamos uma metodologia dialógica e problematizadora baseada na *formulação de perguntas*” [...] a construção do marco referencial e das propostas de ação do projeto político pedagógico da escola, foi organizada e desenvolvida pelo professor (VASCONCELLOS, 1995, p. 153-168). Ou seja, o autor coloca uma proposta organizada de elaboração do PPP, com a participação de toda a comunidade. De acordo com o mesmo autor, diz o seguinte:

Todos os segmentos escolares devem participar deste processo, realizando separadamente a discussão de todo o marco referencial e das demais etapas da construção da construção do Projeto Político pedagógico. As sínteses deverão ser discutidas, posteriormente, na plenária da escola, quando cada segmento será representado na definição do projeto político-pedagógico da escola. Os resultados parciais ou finais da plenária escolar devem sempre retornar a cada um dos segmentos, garantindo-se dessa forma, o movimento socializado e ascendente (VASCOCELLOS, 1995, p.79).

Essa forma sistematizada de participação da comunidade escolar se configura como uma forma realmente efetiva de colaboração, pois todos eles têm oportunidades de colocar sua posição tanto de forma individualizada como em grupo e com a possibilidade de colocar as questões em processo de rediscussão. Este é um instrumento teórico que a equipe gestora pode utilizar, como um meio orientador, para operacionalizar na prática essa reelaboração do PPP.

Neste processo, a atitude de ouvir, respeitar a individualidade dos outros, exercem um papel significativo. A escola presta serviço para um coletivo, então é necessário que todos os segmentos envolvidos façam parte das escolhas e decisões a serem tomadas. E assim entender-se que muito do que é atingido, é resultado de um conjunto de ações de vários envolvidos, sendo eles pais, mães, alunos, docentes, funcionários, gestor(a), coordenadora pedagógica, cada qual nas suas atribuições principais e nas que vão além dessas, dependendo das particularidades de cada um.

Não é fácil fazer a parceria entre escola e pais/mães, mas é necessária, pois a educação da criança tem como as duas influências principais, a família e a escola. A gestão precisa desenvolver estratégias para fazer com que esta parceria funcione. Reservar um dia normal de aula, convocar todos os segmentos da comunidade escolar, solicitando o comparecimento de todos, para se discutir PPP e Regimento Interno, por exemplo. Para tanto, a equipe gestora precisa ter a necessária formação, sobre o entendimento do que é essa educação de qualidade e da importância da parceria entre esses dois segmentos e como ela deve acontecer. Pires (2012) destaca em sua pesquisa alguns caminhos que podem contribuir para capacitar a gestão nesse processo de busca por essa parceria, que são: oferta de cursos pela Secretaria de Educação do Estado, direcionados a formação de gestores em “serviço; elaboração de cartilhas para as famílias, intitulada como ‘acompanhem a vida escolar de seus filhos’”. A mesma autora cita outro tema que faz parte de um Programa de formação de gestores em “serviço” no estado do Ceará, que é “expandir as possibilidades de compreensão educacional, emocional e afetiva da relação alunos/professores/gestores/comunidade”. Essas são algumas alternativas para que a gestão venha a promover maior engajamento da família com a vida escolar de seus filhos.

As aulas da especialização, as discussões, as leituras e as experiências práticas de todos da turma, favorecem momentos de discussão e reflexão sobre as práticas cotidianas da gestão escolar. É um processo de ação e reflexão sobre a prática. As disciplinas estudadas

dispõem condições teórico-reflexivas, que capacitam a analisar em uma escola, como aconteceu o processo de elaboração do PPP e Regimento Interno e qual a relação deles com a prática cotidiana da escola e sua organização. Observar sobre a participação dos pais no acompanhamento da vida escolar dos filhos, o planejamento pedagógico, os valores e concepções da instituição. Podendo assim identificar pontos positivos e desafios que necessitam ser superados. E também oferece condições para que se defina o posicionamento político sobre valores e princípios que nortearão as suas práticas como gestor ou gestora escolar. Por isso que ela se faz necessária para a formação do gestor(a), no que concerne a instrumentalizá-lo a promover reformulações, transformações no contexto organizacional da escola, nos aspectos de ensino-aprendizagem, estrutura física, conjunto de valores e princípios definidos pela equipe de docentes e não-docentes, representantes dos pais e alunos.

Através da formação em planejamento e gestão escolar, faz-se compreender sobre os diferentes perfis de gestão escolar, qual o modelo vigente e proposto nos documentos oficiais, que no caso é de gestão democrática, como já foi dito anteriormente. E durante todo o percurso da especialização este modelo de administrar, esteve em pauta, e adotando-se ele na escola, percebe-se maior engajamento entre família e escola e satisfação da comunidade escolar. De acordo com (OLIVEIRA, MORAIS, DOURADO, 2013, p. 7) “quanto maior a participação, maiores são as possibilidades de acerto nas decisões a serem tomadas e efetivadas na escola”. Sendo assim, esse tipo de formação através de curso é uma forma de capacitar o gestor(a), na busca por qualidade.

Outro instrumento que pode favorecer ao desenvolvimento de uma gestão democrática, que caminha, juntamente com toda a equipe escolar, para uma educação de qualidade, é aplicação de uma oficina⁹, que está no anexo E, foi trabalhada em sala de aula, em uma das disciplinas da especialização. Instrumento que dificilmente o gestor(a) teria acesso, sem ser via um curso de especialização em Planejamento e Gestão Escolar. Considerando ser um meio para se promover um conjunto de análises, observações e discussões com toda a equipe. A mesma está organizada em sete critérios: Ensino e aprendizagem; Clima escolar; Pais e comunidade; Gestão de pessoas; Gestão de processos; Infraestrutura e Resultados.

⁹ Oficina trabalhada na disciplina “Seminários de pesquisa e intervenção” da especialização. A mesma segue no anexo E.

Por meio desta oficina, é possível observá-la como um meio para avaliar os vários aspectos que compõem uma unidade escolar. Que pode conduzir toda a equipe pedagógica e de funcionários a análise reflexiva de toda a escola, identificando os pontos positivos, os pontos negativos, e assim poder pensar estratégias de melhoria naqueles pontos nos quais a escola não obteve resultados satisfatórios. Esse é um meio disponibilizado pela formação em Planejamento e Gestão Escolar que capacita o gestor (a) a desenvolver uma atuação com maiores chance de promover transformações que venham a caminhar na direção de uma escola de qualidade.

Os desafios principais que são lançados à equipe gestora, no caso da escola pesquisada, é aumentar a participação do pais/mães ou responsáveis, na vida escolar de seus filhos e nas decisões da escola. Promover a reelaboração do Projeto Político Pedagógico, de forma politizada, com a efetiva participação dos vários segmentos que compõem a comunidade escolar. Como também atualizar e tornar do conhecimento de toda a equipe de funcionários e docentes, o Regimento Interno da escola. E que para tanto, exige-se da equipe gestora formação necessária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a necessária base de formação da equipe gestora frente aos desafios cotidianos para se gerir uma escola pública. Neste sentido, foi possível verificar, por meio de observações e entrevistas que o maior desafio que está posto à gestão da escola é promover a reelaboração de seu PPP, de forma participativa e engajada, para promover maior engajamento e participação da comunidade escolar. Para que entendam de que forma podem ajudar, contribuir, opinar, questionar, indagar, sugerir no processo de reelaboração do PPP da escola.

Para que a gestão promova essas ações de transformação, necessita estudar, seja através de curso de especialização, capacitações, partilha de conhecimento com outros gestores(as) em reuniões, estudos de referenciais teóricos, que discutem a questão da gestão escolar. Para que assim, possa está refletindo sobre as práticas desenvolvidas em sala de aula, sobre os valores, a ética do grupo. A qualidade do seu trabalho e o do grupo. O que deve está explicitado no Projeto Político Pedagógico da escola.

Como também é necessário fazer junto com toda a equipe escolar, a atualização do Regimento Interno, para que todos saibam, exatamente, quais são as suas atribuições, compromisso, responsabilidades. Conheçam os seus direitos e deveres. E que assim, ações sejam norteadas pela documento e validade na realidade cotidiana da escola.

É desafio à gestão também, mobilizar a comunidade escolar a um projeto de escola. Porque, na verdade, é preciso que todos desempenhem eficazmente seus trabalho, que ultrapassem as suas atribuições específicas, isso pelo motivo de que acredita na mudança, na qualidade da Educação.

Construir um PPP de forma participativa, de forma que compreendam, saibam de forma lúcida os objetivos e metas e as estratégias para alcançá-los. Terem atribuições concisas, e principalmente, compromisso em cumpri-las. Ou seja, promover uma gestão escolar baseada em princípios democráticos, que caminhe para uma educação de qualidade, e que atinja a todos.

Um grande desafio para a gestão escolar, principalmente, e também para o corpo docente, é de aproximar da escola os pais que em muitas situações são negligentes com a vida escolar de seus filhos. Pois, não investir os devidos cuidados no acompanhamento da aprendizagem de uma criança, pode está a deixando em uma condição de vulnerabilidade social.

Através da pesquisa foi possível, concluir, respondendo à questão de pesquisa, que o principal desafio da equipe gestora é empreender a reformulação do PPP e do Regimento Interno da escola, e que para isso, precisa acreditar e lutar por uma educação de qualidade, que atinja a todos e não aceite a formação de um grupo de excluídos, que seria aqueles alunos que apresentam déficit de aprendizagem, problemas as vezes de indisciplina e de comportamento, como exemplos. E que, muitos desses, estão relacionados com a falta de acompanhamento dos pais/mães ou responsáveis. E o caminho mais viável para esses desafios é articular o engajamento da comunidade escolar, junto à instituição, promovendo a participação que esteja sistematizada e norteadada pelo PPP, elaborado pelo coletivo.

REFERENCIAIS

ANDRÉ, Marli E.D.A. **A pesquisa no cotidiano escolar.** In: FAZENDA, I. (Org). Metodologia da pesquisa educacional. -6. Ed. – São Paulo, Cortez, 2000.

_____. **Etnografia da prática escolar.** Campinas: Papirus, 1995.

BARROS, A. V.; LUZ, I. C. P.; SOUZA, M. B. **Valorização dos profissionais da educação: formação e condições de trabalho.** In: 5º Encontro Internacional da Sociedade Brasileira de Educação Comparada, 2012. Disponível em: < http://www.sbec.org.br/evt_2012.php> Acesso em: 29 de Set de 2016.

BOY, L. C. G; DUARTE, A. M. C. **A dimensão coletiva do trabalho docente: uma experiência em duas escolas municipais de Belo Horizonte.** In: Educação em Revista. Vol. 30. nº 4. Belo Horizonte. Out/Dez. 2014.

BRANDÃO, C. R. Pesquisa-participar. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). **Pesquisa Participante.** 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. p. 9

BRASIL. **Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em < <http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/edicoes/paginas-individuais-dos-livros/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao-nacional>> Acesso em: 25 de Jul 2016.

_____. **Educacenso.** Ministério da Educação. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/educacenso-sp-1181106924>> Acesso em: 29 de Set 2016.

CUNHA, E. O. **A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB : um estudo em duas escolas municipais de Salvador.** Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação.** In: São Paulo Perspec. 2000, vol.14, n.2, pp.03-11. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000200002> Acesso em 6 Ago 2016.

GIRHARDT, T. E. ; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Método de pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HARGREAVES, Andy (1998). **Os professores em tempos de mudança. O Trabalho e a Cultura dos Professores na Idade Pós-Moderna.** Lisboa: Mc Graw-Hill.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados IDEB.** Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/>. Acesso em: 20 de Jul 2016.

OLIVEIRA, J. F.; MORAIS, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** In: Políticas e Gestão da Educação. 2013. Disponível em: <
http://escoladegestores.virtual.ufc.br/unidadeII/gestao_principios_e_mecanismos.html>
 Acesso em: 01 de ago 2016.

_____. **A qualidade da educação: Perspectivas e desafios.** Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622009000200004> Acesso em: 2 de Ago de 2016.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001- (Guia da escola cidadã).

PARO, V. H. **A utopia da gestão escolar democrática.** In: Cad. Pesq., São Paulo. (60) : 51-53, fev. 1987.

_____. **Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade.** In: R. Bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.l 74, p.255-290, maio/ago. 1992. Disponível em:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://escoladegestores.virtual.ufc.br/PDF/leitura3_sala7.pdf&gws_rd=cr&ei=XlSmV9GeNYSQwgS494_gBA

PAZETO, A. E. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização.** In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev./jun. 2000.

PIRES, I. M. M.. **A gestão escolar e o desafio de uma parceria “efetiva” com a família e a educação de “qualidade”.** Conselho Estadual de Educação do Ceará/Coordenadoria de Executivos Escolares, 2012. Disponível em: <
https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=303578333748734035&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&scioldt=0,5> Acesso em: 10 de set 2016.

SCHMIDT, M. L. S. **Pesquisa participante: alteridade e comunidades interpretativas.** *Psicol. USP* [online]. 2006, vol.17, n.2, pp.11-41. ISSN 0103-6564. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642006000200002 . Acesso em 28 de Ago 2016.

VASCONCELLOS, C. S. **Projeto de Ensino- Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico.** 10 ed. São Paulo, SP: Libertard, 1995. In: PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001- (Guia da escola cidadã).

VEIGA, I. P. A. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 7 ed. Campinas: Papirus, 1998.

ZANELLA, A. V. *et al.* **Participação dos pais na escola: diferentes expectativas.** In: ZANELLA, AV., et al., org. *Psicologia e práticas sociais* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. pp. 132-141. ISBN: 978-85-99662-87-8. Available from

Scielo Books. Disponível em: < <http://books.scielo.org/id/886qz/pdf/zanella-9788599662878-12.pdf>> Acesso em: 29 de Jul 2016.

ANEXOS

ANEXO-A



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



TERMO DE APRESENTAÇÃO

Eu, Wiama de Jesus Freitas Lopes, Professor Adjunto II, do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Cajazeiras, de Matrícula SIAPE de nº 1439947-2, apresento-lhes, nesta ocasião, a Pós-Graduanda MARIA APARECIDA ALVES DE ANDRADE, de CPF 066.350.504-69 e RG:3222668 SSP PB, regularmente matriculada na Especialização *Lato sensu* em Planejamento e Gestão Escolar, da Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande que, nesta ocasião, está em atividade acadêmica de campo para estudos e implementação de Projeto Vivencial. Atividade essa que tem como fim seu Trabalho de Conclusão de Curso a partir de ação administrativo-pedagógica que pode vir a ser implementada nessa Unidade Escolar. Para tanto, caso possam, solicito especial atenção no que concerne ao auxílio à discente, tendo em vista nossos compromissos de formar a educadora com a qualificação necessária para o âmbito do Planejamento e Gestão Escolar.

De antemão, agradeço-lhes imensamente por suas contribuições e parceria nesse compromisso público-estatal para com a formação de educadores.

Cajazeiras-PB, 03 de junho de 2016.

Atte.,

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Universidade Federal de Campina Grande – Mat. 1439947-2

Campus Cajazeiras - CFP/UAE

Pedagogo e Mestre em Educação pela UFPA – Linha Currículo

Doutor em Educação pela UFSCar - Linha Formação de Professores

Grupo de Estudos e Pesquisas em Ética e Políticas de Planejamento e Gestão Educacional - CFP/UFCG

wiamo.jesus@ufcg.edu.br

ANEXO-B

Design do Projeto

Título: DESAFIOS DE GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À FORMAÇÃO GESTORA NECESSÁRIA

Discente: Maria Aparecida Alves de Andrade

Orientador: Prof Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Objeto	Questão de pesquisa	Objetivos	Categorização/Fundamentação	Metodologia/
Relação entre desafios cotidianos da gestão escolar frente à formação necessária para se gerir uma escola pública.	De que modo os desafios cotidianos de se gerir uma escola se interpõem diante da base de formação da equipe gestora em uma escola pública?	<p align="center">Geral</p> <p>Analisar as relações estabelecidas entre desafios cotidianos para se gerir uma escola frente à necessária base de formação da equipe gestora.</p> <p align="center">Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar desafios da gestão da escola perante as várias dimensões que compõem uma Unidade Escolar; ✓ Verificar por que é necessária a formação em gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão Democrática (PARO, 1987; 1992) ✓ Elaboração do Projeto Político Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantamento bibliográfico sobre o tema. ✓ Visitas de observações e questionamentos sobre os aspectos gerais da escola ✓ Confrontação de dados na relação

		<p>escolar</p> <p>✓ Demonstrar os possíveis avanços na qualidade da escola a partir dos instrumentos teóricos que a Especialização em Planejamento e Gestão Escolar oferece.</p>	<p>ógico (VAS CONC ELLO S, 1995).</p> <p>✓ Formação em Planejamento e Gestão escolar (PAZET O, 2000).</p>	<p>com a gestão da escola</p> <p>✓ Demonstração de possíveis contribuições que a formação em Planejamento e Gestão Escolar pode trazer à escola</p> <p>ETAPAS</p> <p>1ª Etapa</p> <p>Apresentação da Proposta de Intervenção e sensibilização da comunidade escolar</p> <p>2ª Etapa</p> <p>Reunião com secretária, coordenador pedagógico e</p>
--	--	--	---	--

				<p>direção da escola para responderem a entrevista informal e a um conjunto de dados necessários</p> <p>3º Etapa:</p> <p>Estudo das relações da Gestão Escolar com os dados coletados</p> <p>4ª Etapa:</p> <p>Demonstração das contribuições da formação em Planejamento e Gestão Escolar na implementação de uma escola de qualidade.</p>
--	--	--	--	--

ANEXO-C

PROJETO VIVENCIAL	
Título: DESAFIOS DE GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À FORMAÇÃO GESTORA NECESSÁRIA	
Discente: Maria Aparecida Alves de Andrade	
Orientador: Prf Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes	

CRONOGRAMA

DIA/MÊS	ATIVIDADE DESENVOLVIDA
De 01 a 30 de Junho/2016	*Pesquisa (ou levantamento) bibliográfica/o para embasamento teórico;
De 30 de Junho 15 de Julho/2016	*Observação sistemática ou estruturada no Campo de Pesquisa;
Dia 06 de Julho/2016	*Intervenção no campo da pesquisa: Escola Estadual de Ensino Fundamental, da cidade de Santa Cruz – PB; *Apresentação da proposta de Intervenção Pedagógica e sensibilização junto à equipe de Gestão Escolar e docentes
Dia 13 de Julho/2016	* Encontro com a secretária, equipe docente e coordenação pedagógica;
Dia 14 de Julho/2016	* Síntese dos trabalhos dos grupos e consolidação dos resultados apresentados;
Dias 15 de Julho a 30 de Setembro/2016	*Elaboração do Relatório crítico-analítico
Dia 14 de Outubro/2016	*Apresentação do Relatório crítico-analítico / Defesa da Pesquisa:

REFERENCIAIS

ANDRÉ, Marli E.D.A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papyrus, 1995.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. In: São Paulo Perspec. 2000, vol.14, n.2, pp.03-11. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000200002> Acesso em 6 Ago 2016.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001- (Guia da escola cidadã).

PARO, V. H. **A utopia da gestão escolar democrática**. In: Cad. Pesq., São Paulo. (60) : 51-53, fev. 1987. Bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.1 74, p.255-290, maio/ago. 1992. Disponível em:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://escoladegestores.virtual.ufc.br/PDF/leitura3_sala7.pdf&gws_rd=cr&ei=XlSmV9GeNYSQwgS494_gcBA

_____. **Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade**. In: R. bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.1 74, p.255-290, maio/ago. 1992.

OLIVEIRA, J. F.; MORAIS, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. In: Políticas e Gestão da Educação. 2013. Disponível em: <

http://escoladegestores.virtual.ufc.br/unidadeII/gestao_principios_e_mecanismos.html> Acesso em: 01 de ago 2016.

VASCONCELLOS, C. S. **Projeto de Ensino- Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. 10 ed. São Paulo, SP: Libertard, 1995. In: PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001- (Guia da escola cidadã).

ANEXO – D

Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB

**ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO - ORIENTAÇÕES**

Disciplina: Projeto Vivencial - Ch: 80
Docente: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Pré-requisito: Nenhum

Caríssimas Pós-Graduandas,
Caríssimo Pós-Graduando;

Estamos iniciando os preparativos para uma pesquisa de campo das atividades avaliativas da Disciplina Projeto Vivencial, do Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Planejamento e Gestão Escolar, da UAE/CFP-UFCG. Esta atividade, no que tange ao trabalho de campo, visa elaborar, apresentar e defender um artigo científico ou um relatório de implementação de uma experiência pedagógico-administrativa em escola pública — em consonância com a fundamentação teórico-metodológica trabalhada ao longo do curso *lato sensu* em Planejamento e Gestão Escolar —, no que tange à organização do trabalho pedagógico de uma unidade escolar. Para tanto, possivelmente será necessário que vocês elaborem ou sistematizem um Roteiro de Observação — para vocês mesmos, tendo em vista a sistematização da tarefa de campo. Portanto, abaixo, seguem algumas sugestões de enquadramento da observação para esta parte empírica da produção.

Desejo-lhes um excelente trabalho!

Disponham.

QUESTÕES:

1) Dados sobre a escola:

- nome, localização, Níveis e modalidades de ensino oferecidos, cidade, quantitativo de alunos e de docentes, quantitativo de não docentes, aspectos infraestruturais do prédio escolar e/ou das dependências administrativas e pedagógicas, caracterização da comunidade no entorno da escola, disponibilidade financeira anual da escola, índices atuais de aprovação, reprovação, abandono e evasão, Quantidades de sala de aula (e suas respectivas condições de trabalho), Salas ambientes, Salas de vídeo e TV, Sala de Professores, Sala de reuniões, Biblioteca, Espaço para aulas de Educação Física, Condições de conservação do Prédio, etc...

2) Dados sobre o planejamento da Escola:

- Abordagens metodológicas dos professores, livros didáticos e paradidáticos adotados, estratégias e/ou dinâmicas de planejamento coletivo da Unidade Escolar, Material didático e recursos pedagógicos disponibilizados e utilizados, Estímulos e respostas de participação dos alunos nas atividades; Principais resultados obtidos com a atividade de planejamento escolar, etc.

3) Objetivos atuais da administração escolar;

4) Metas atuais da administração escolar;

5) IDEB alcançado e estimado (em relação aos dois últimos levantamentos e os dois posteriores estabelecidos)

6) Aspectos relativos ao ordenamento normativo da Unidade Escolar:

- Existe Regimento Escolar organizado e atualizado? Possui Plano de Ação? Caso sim, sob qual estrutura? E com quais conquistas? A Escola possui PPP? Há indícios de participações de docentes e da comunidade escolar na elaboração, implementação e a avaliação do PPP? A Escola possui Conselhos de Escola e/ou Conselhos de Classe?

Por quê? Como a escola tem empreendido a autonomia de gestão pedagógica, administrativa e financeira da Unidade Educacional? Como se pratica a execução dos gastos e prestação de contas de recursos públicos na Unidade Escolar? Há distribuição adequada dos recursos financeiros da escola? Como a escola tem trabalhado a valorização dos trabalhadores do ensino na Unidade Escolar?

7) Aspectos relativos ao ordenamento pedagógico da Unidade Escolar:

- Como tem sido elaborado e implementado os planos de trabalho que compõem a organização técnico-administrativa da escola? Como são pensados e organizados os projetos curriculares e atividades culturais ao longo do ano letivo na Unidade Escolar? Quais os critérios para acompanhamento, controle e avaliação da execução dos projetos e das experiências pedagógicas desenvolvidas na Unidade Escolar? A escola possui projetos especiais? Quais? Por quê? O Calendário Escolar e os eventos e as programações implementadas na escola como tem sido operacionalizadas coexistentemente? Há desafios nisso? Quais? Como são gerenciados? Há Reuniões de Pais e Mestres promovidas pela Direção Escolar? Quais os desafios e avanços relativos a esta relação Escola-Família-Comunidade? Como são estimulados e dinamizados — em prol da proposta pedagógica da escola — o pessoal do operacional da Unidade Educacional (tais como: inspetor de alunos, Serventes, Vigias, Merendeiras e Copeiras e Zeladores)? Como tem sido trabalhado a questão de Frequências e compensação de ausências em relação a discentes, na unidade escolar? Como tem sido ou como se operacionaliza os processos de diagnose da Unidade Escolar? Como se processa as estratégias de avaliação, de Recuperação, de Reforço e de Classes de aceleração na Unidade Escolar? Índice de Rotatividade Docente dos últimos três anos. Regime de trabalho dos docentes da unidade escolar.

8) Aspectos relativos às funções da DIREÇÃO DA ESCOLA:

- Quais os principais desafios da função da Direção Escolar? A Direção da Escola tem formação específica ou participa de algum Programa de Desenvolvimento do Trabalho de Direção Escolar? Quais as condições de trabalho da Direção Escolar? Como é a sala da Direção Escolar? Quais as propostas, estratégias e ações da Direção para a construção de uma escola democrática e/ou de um Planejamento Escolar Participativo/Produtivo? Qual tem sido os resultados dessas intenções e ações de (re)ordenamento administrativo-pedagógico da Escola? Quais as Evidências dessas constatações?

9) Pessoal Docente e Não-Docente:

Escolaridade	Num.	% do Total
Ensino Fundamental Incompleto		
Ensino Fundamental Completo		
Ensino Médio Incompleto		
Ensino Médio Completo		
Graduação		
Especialização		
Mestrado		
Doutorado		
Total de Servidores		

Bom trabalho!

Atte.,

Prof. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Universidade Federal de Campina Grande - Mat. 1439947-2

Campus Cajazeiras - CFP/UAE

Doutor em Educação pela UFSCar

Grupo de Estudos e Pesquisas em Ética e Políticas de Planejamento e Gestão Educacional - CFP/UFCCG

uiama@uol.com.br

ANEXO E



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



Disciplina: Gestão Escolar – Cód. 2103183- Cr: 04 – Ch: 60

Docente: Prof. Dr. Wíama de Jesus Freitas Lopes.

Discente: _____ **Matrícula:**

Oficina 2

Instrumento 2

Instrumento para

Análise dos Critérios de Eficácia Escolar

Requisitos	Características	Escala	Evidências
	1.1.c) A escola tem objetivos e metas definidos na Proposta Pedagógica, para cada série ou ciclo e disciplina, de acordo com os parâmetros curriculares adotados;	1 2 3 4 5	
	1.1.d) Os professores definem com o diretor e supervisor/orientador pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola;	1 2 3 4 5	
	1.1.e) Os conteúdos para cada disciplina e para cada série ou ciclo são organizados de forma seqüencial;	1 2 3 4 5	
	1.1.f) Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada série ou ciclo e em cada disciplina;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas
	1.1.g) Os professores sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas
	1.1.h) As etapas e níveis de aprendizado a serem alcançados pelos alunos estão claramente definidos;	1 2 3 4 5	
	1.1.i) Os objetivos de aprendizagem são cobertos e alinhados com as avaliações propostas	1 2 3 4 5	
	1.1.j) A equipe escolar reúne-se para revisar o currículo a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas.
Total de pontos obtidos no requisito 1.1:			
1.2. Proteção do tempo de aprendizagem	1.2.a) Os eventos escolares e os assuntos administrativos são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas;	1 2 3 4 5	Atas de reunião e cronograma de eventos
	1.2.b) O tempo previsto para cada matéria é claramente definido e seguido pelos professores;	1 2 3 4 5	Proposta Pedagógica re relatórios dos Coordenadores Pedagógicos.
	1.2.c) Os professores começam e terminam as aulas pontualmente;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	1.2.d) A interrupção de aula devido à ausência de professores, reuniões, recessos, etc. é mínima;	1 2 3 4 5	

	1.2.e) Os professores dispõem de um plano de aula pronto quando os alunos entram na sala de aula;	1	2	3	4	5	
	1.2.f) A transição entre atividades desenvolvidas em sala de aula é rápida;	1	2	3	4	5	
	1.2.g) A maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicada a atividades de aprendizagem	1	2	3	4	5	Relatórios de acompanhamento dos Coordenadores Pedagógicos e Planos de aula
	1.2.h) Durante o tempo dedicado às aulas, os professores se concentram nas atividades de ensino.	1	2	3	4	5	Relatórios de acompanhamento dos Coordenadores Pedagógicos

Total de pontos obtidos no requisito 1.2:							
1.3. Práticas efetivas dentro de sala de aula	1.3.a) Os professores procuram constantemente propor atividades que propiciem a prática de valores e atitudes almejados;	1	2	3	4	5	Projetos e planos de aulas dos professores
	1.3.b) O ritmo de instrução é ajustado para atender aos alunos que aprendem com maior ou menor facilidade;	1	2	3	4	5	Planos de aula, relatórios dos coordenadores Pedagógicos
	1.3.c) Os alunos que não terminam as atividades durante a aula recebem orientação especial, para que se mantenham no ritmo da turma;	1	2	3	4	5	Atas de reuniões pedagógicas, relatórios dos coordenadores pedagógicos
	1.3.d) As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte da escola e dos professores;	1	2	3	4	5	Planos de aula, atas das reuniões pedagógicas
	1.3.e) Os professores conhecem as necessidades da turma e dão atenção individual e estímulo aos alunos com dificuldades;	1	2	3	4	5	Fichas de acompanhamento, gráficos de desempenho.
	1.3.f) Os professores explicam aos alunos os objetivos das lições e da matéria numa linguagem simples e clara;	1	2	3	4	5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos e entrevista com os alunos

1.3. Práticas efetivas dentro de sala de aula	1.3.g) Os professores estabelecem uma relação entre as lições, assinalando aos alunos os conceitos ou habilidades-chave estudados anteriormente;	1	2	3	4	5	
	1.3.h) Os professores estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos, relacionando o conteúdo da lição com coisas relevantes do dia-a-dia dos alunos.	1	2	3	4	5	
	1.3.i) Durante as aulas, os professores fazem perguntas sobre pontos-chave da lição para verificar a compreensão e estimular o raciocínio dos alunos;	1	2	3	4	5	
	1.3.j) Exercícios, tarefas e provas são corrigidos e devolvidos rapidamente, e usados para replanejar as atividades;	1	2	3	4	5	
	1.3.l) Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos em sala de aula;	1	2	3	4	5	
	1.3.m) Os professores evitam a ocorrência de interrupções em sala de aula, não desperdiçando o tempo de ensino e de aprendizagem	1	2	3	4	5	
	1.3.n) Os problemas de disciplina são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar os alunos à direção	1	2	3	4	5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
Total de pontos obtidos no requisito 1.3:							
1.4. Estratégias de ensino diferenciadas	1.4.a) Os professores usam e articulam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo, exercícios e monitorias;	1	2	3	4	5	Atividades propostas no plano de aula dos professores
	1.4.b) Os professores utilizam televisão, vídeo, computador e outros materiais interativos, quando necessário	1	2	3	4	5	Relatório de controle de utilização dos equipamentos.
	1.4.c) Os alunos são ativamente engajados nas atividades de sala de aula;	1	2	3	4	5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos

	1.4.d) Os professores utilizam material de uso social nas práticas pedagógicas, estimulando os alunos a perceberem o vínculo entre as atividades escolares e extra-escolares;	1	2	3	4	5	Planos de Aula dos professores
	1.4.e) Os professores aproveitam os espaços externos para realizar atividades cotidianas como ler, contar, histórias, fazer desenhos, etc;	1	2	3	4	5	Planos de Aula dos professores
	1.4.f) Os professores propõem atividades pedagógicas fora da escola como passeios, excursões, etc.	1	2	3	4	5	Planos de Aula dos professores
Total de pontos obtidos no requisito 1.4:							
1.5 Deveres de casa freqüentes e consistentes	1.5.a) Os professores passam dever de casa sempre que necessário;	1	2	3	4	5	Deveres de casa previstos nos Planos de Aula
	1.5.b) Os alunos fazem o dever de casa regularmente;	1	2	3	4	5	
	1.5.c) O conteúdo e a freqüência do dever de casa são adequados à idade e ao ambiente familiar dos alunos;	1	2	3	4	5	
	1.5.d) Os deveres de casa são passados em quantidade suficiente e em nível de dificuldade adequado para consolidar e ampliar o conhecimento do aluno;	1	2	3	4	5	
	1.5.e) O professor comenta com os alunos os deveres de casa realizados.	1	2	3	4	5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.5:							

1.6 Disponibilidade e utilização de recursos didático-pedagógicos	1.6.a) Os professores e alunos dispõem de materiais pedagógicos e didáticos adequados, que permitem atividades diversificadas dentro de sala de aula;	1 2 3 4 5	Documento contendo lista de materiais pedagógicos e didáticos da escola
	1.6.b) A equipe escolar conhece o material pedagógico e didático existente na escola, sabe onde estão guardados e utilizam-nos quando necessário;	1 2 3 4 5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
	1.6.c) As crianças podem identificar seus livros-texto e descrever seu conteúdo;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e pesquisa com os alunos.
	1.6.d) Os alunos podem identificar outros materiais de leitura;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e pesquisa com os alunos.
	1.6.e) Os alunos possuem caderno, papel, lápis, borracha, etc.	1 2 3 4 5	Pesquisa com os alunos documento de controle de distribuição dos materiais da escola
Total de pontos obtidos no requisito 1.6:			

1.7. Avaliação contínua do rendimento dos alunos	1.7.a) Os professores fazem uma avaliação diagnóstica no início de cada etapa de ensino, para que possam pôr em prática seu planejamento de forma adequada às características dos alunos;	1 2 3 4 5	A avaliação diagnóstica no início do ano, com os alunos apenas da 1ª série, conforme registros na secretaria.
	1.7.b) Os professores monitoram continuamente o progresso dos alunos e sabem quantos e quais alunos estão em dificuldades em cada disciplina/conteúdo;	1 2 3 4 5	Fichas individuais do Setor de Supervisão
	1.7.c) Há coleta de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho dos alunos;	1 2 3 4 5	Registro de dados e relatórios com resultado da avaliação

	1.7.d) A avaliação do desempenho dos alunos em todos os níveis está adequada aos objetivos de ensino;	1 2 3 4 5	Critérios de Avaliação do desempenho definidos na Proposta Pedagógica
	1.7.e) A equipe escolar utiliza os resultados de testes e relatórios de avaliação para localizar problemas potenciais e propor soluções;	1 2 3 4 5	Ata das reuniões pedagógicas e Planos de aula dos professores
	1.7.f) A equipe escolar utiliza essas informações para fazer revisões da forma como o currículo está organizado, articulado e é trabalhado na escola;	1 2 3 4 5	Ata das reuniões pedagógicas
	1.7.g) A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem dos alunos, com base nos parâmetros curriculares;	1 2 3 4 5	Critérios de Avaliação do desempenho definidos na Proposta Pedagógica
	1.7.h) Os alunos têm clareza dos conteúdos e do grau de expectativa da aprendizagem que se espera deles nas avaliações;	1 2 3 4 5	Relatórios de pesquisa com os alunos
	1.7.i) Em momentos determinados, é delegada aos alunos a responsabilidade de se auto-avaliarem;	1 2 3 4 5	Planos de aula dos professores e relatórios de pesquisa com os alunos
	1.7.j) São aplicados diferentes instrumentos de avaliação e proporcionadas várias situações de aprendizagem para possibilitar o desenvolvimento das capacidades dos alunos de integrar os conteúdos curriculares, contrastar os dados obtidos e observar a transferência das aprendizagens em contextos diferentes.	1 2 3 4 5	Planos de aula dos professores, ata das reuniões
	Total de pontos obtidos no requisito 1.7:		
	TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 1:		

2. Clima Escolar

Requisitos	Características	Escala	Evidências
2.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino.	2.1.a) Os professores têm claros os objetivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todos os alunos;	1 2 3 4 5	Proposta Pedagógica
	2.1.b) O diretor e os professores são capazes de citar as metas e os objetivos curriculares da escola para pais de alunos e demais pessoas da comunidade escolar;	1 2 3 4 5	Entrevista com os professores e pais
	2.1.c) O diretor e os professores comunicam aos alunos as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas;	1 2 3 4 5	Ata de reunião anual com os alunos
	2.1.d) Os alunos com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado;	1 2 3 4 5	Planos de aula dos professores e atas de reuniões pedagógicas
	2.1.e) O diretor e os professores monitoram regularmente o desempenho dos alunos, sabendo quais alunos estão em dificuldades em cada disciplina;	1 2 3 4 5	Planos de aula e relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	2.1.f) O diretor acompanha, com frequência, o desempenho dos professores e o desenvolvimento de seus programas curriculares;	1 2 3 4 5	Plano de trabalho do diretor.
	2.1.g) A escola dispõe de parâmetros e instrumentos que permitem acompanhar o desempenho de professores e alunos;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos
	2.1.h) Os padrões que definem o sucesso acadêmico são claros e conhecidos por todos os professores e alunos;	1 2 3 4 5	Entrevista com professores e alunos
	2.1.i) A escola estabelece relação clara entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos;	1 2 3 4 5	Proposta Pedagógica e Planos de Aula.
	2.1.j) A equipe escolar define padrões de desempenho para avaliar os alunos, com base nos parâmetros curriculares adotados;	1 2 3 4 5	Proposta Pedagógica
2.1.l) A escola provê apoio e orientação na implementação do currículo;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões de estudo	

	2.1.m) O professor planeja, no começo do ano, como trabalhará sua disciplina durante o ano letivo, informando os alunos sobre seu plano de trabalho;	1 2 3 4 5	Planejamento anual e pesquisa com os alunos
	2.1.n) O plano de curso do professor contém as informações necessárias sobre a matéria, como ensiná-la, como avaliá-la.	1 2 3 4 5	Planos de curso dos professores e atas de reuniões pedagógicas
Total de pontos obtidos no requisito 2.1:			
2.2. Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos	2.2.a) No contato com pais e alunos, diretor e professores expressam sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos, independentemente de etnia, classe social ou outras características pessoais;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões com os pais
	2.2.b) O diretor, no contato com professores, expressa sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos;	1 2 3 4 5	
	2.2.c) A direção mantém o ensino e a aprendizagem como centro do diálogo e atenção de toda a equipe escolar.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.2:			
2.3. Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade.	2.3.a) O diretor promove reuniões freqüentes com o corpo docente, com pauta antecipada;	1 2 3 4 5	Cronograma semestral de reuniões
	2.3.b) A comunicação da escola com os pais e a comunidade é freqüente;	1 2 3 4 5	Pasta de documentos expedidos para os pais contendo bilhetes, recados, avisos e ofícios
	2.3.c) Os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os pais

	2.3.d) O diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões do Conselho Escolar
	2.3.e) A escola promove eventos na escola de interesse da comunidade;	1 2 3 4 5	Cronograma de eventos da escola
	2.3.f) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatizam que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões
	2.3.g) Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.	1 2 3 4 5	Pesquisa de satisfação junto à equipe escolar
Total de pontos obtidos no requisito 2.3:			
2.4. Presença efetiva do diretor.	2.4.a) O diretor participa das assembléias escolares, supervisionando o bom andamento dos trabalhos;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões das assembléias escolares
	2.4.b) O diretor é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete.	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.c) O diretor permanece na escola durante o período de atividades escolares;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.d) O diretor aumenta a freqüência e a qualidade dos contatos informais entre os membros da equipe escolar quando necessário;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.e) O diretor lidera o estabelecimento e a implementação de normas de comportamento entre os membros da equipe escolar;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.f) O diretor está constantemente informado da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.	1 2 3 4 5	Atas de reuniões pedagógicas
Total de pontos obtidos no requisito 2.4:			
2.5. Ambiente escolar bem organizado e agradável	2.5.a) A escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa;	1 2 3 4 5	Pesquisa junto à comunidade escolar
	2.5.b) As aulas iniciam-se e terminam no horário;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	2.5.c) As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	2.5.d) Os alunos são estimulados a participarem da organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula.	1 2 3 4 5	Cartazes de "Combinados" nas salas de aula

Total de pontos obtidos no requisito 2.5:				
2.6. Normas e regulamentos escolares	2.6.a) A escola possui um código de conduta escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores dentro e fora de sala de aula;	1	2 3 4 5	Código de Conduta no regimento Interno da escola
	2.6.b) O código de conduta é amplamente divulgado e é conhecido por alunos, professores e pais;	1	2 3 4 5	Código afixado no mural da escola, ata das reuniões para socialização do regimento escolar
	2.6.c) As normas de disciplina são aplicadas pronta e integralmente para todos;	1	2 3 4 5	Livro de ocorrências
	2.6.d) Os procedimentos de disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;	1	2 3 4 5	Regimento escolar e relatórios de pesquisa com alunos e professores
	2.6.e) Há normas em relação a atrasos e faltas, tanto para professores quanto para alunos.	1	2 3 4 5	Código de Normas e Regimento escolar
Total de pontos obtidos no requisito:2.6:				
2. 7.Confiança dos professores no seu trabalho	2.7.a) Os professores consideram-se capazes de ensinar bem;	1	2 3 4 5	Relatórios com depoimentos dos professores
	2.7.b) Os professores sentem-se à vontade com os materiais de aprendizagem, integrando-os às tarefas de sala de aula e têm idéias criativas sobre como ensinar;	1	2 3 4 5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
	2.7.c)Os professores acham seu trabalho significativo.	1	2 3 4 5	Relatórios com depoimentos dos professores
Total de pontos obtidos no requisito 2.7:				
2.8.Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola	2.8.a) Os alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles;	1	2 3 4 5	Relatórios de pesquisa com os alunos
	2.8.b) Os professores estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;	1	2 3 4 5	Planos de aula dos professores
	2.8.c) A equipe escolar e os pais se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos;	1	2 3 4 5	Pesquisa com os alunos, pais e equipe escolar
	2.8.d) O absenteísmo e a impontualidade dos professores são vistos como um problema na escola;	1	2 3 4 5	Livro de Ponto
Total de pontos obtidos no requisito 2.8:				

2.9. Trabalho em equipe	2.9.a) Os professores planejam as atividades de ensino de forma cooperativa;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões de planejamento
	2.9.b) Os professores trocam idéias entre si;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e atas das reuniões pedagógicas
	2.9.c) Os professores, diretor e equipe técnica trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas
Total de pontos obtidos no requisito 2.9:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 2:			

3. Pais e Comunidade

Requisitos	Características	Escala	Evidências
3.1. Apoio material da comunidade.	3.1.a) A comunidade contribui voluntariamente com a escola, para garantir a manutenção e melhoria das condições de atendimento aos alunos e funcionários;	1 2 3 4 5	Livro de registro das atividades do Conselho Escolar
	3.1.b) A equipe escolar e os pais dos alunos reúnem-se para discutir as necessidades materiais da escola e as maneiras de atendê-las.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões do Conselho Escolar
Total de Pontos obtidos no requisito 3.1:			
3.2. Comunicação freqüente entre corpo docente e pais.	3.2.a) A escola promove eventos que permitam contato entre pais e professores;	1 2 3 4 5	Portifólio dos eventos da escola
	3.2.b) Os professores comunicam-se freqüentemente com os pais;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os pais e professores
	3.2.c) Os pais comparecem e participam das reuniões para as quais são convidados.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões com os pais
Total de pontos obtidos no requisito 3.2:			
3.3. Participação da comunidade na gestão da escola	3.3.a) Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões do Conselho Escolar
	3.3.b) Os pais sabem quem é seu representante no Colegiado;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os pais

Total de pontos obtidos no requisito 3.3:			
3.4. Envolvimento dos pais na aprendizagem	3.4.a) Os pais participam de reuniões de avaliação na escola;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões com os pais
	3.4.b) Os pais acompanham os deveres de casa dos filhos;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões com os pais
	3.4.c) Há evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões com os pais
	3.4.d) A equipe escolar incentiva os pais a acompanharem o progresso de seus filhos.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões com os pais
Total de pontos obtidos no requisito 3.4:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 3:			

4. Gestão de pessoas

Requisitos	Características	Escala	Evidências
4.1. Gestão do pessoal docente e não-docente	4.1.a) A direção tem claramente definidas as funções e atribuições de todo o pessoal da escola e expressa qual a sua expectativa em relação à equipe escolar;	1 2 3 4 5	Regimento da escola com as funções de cada membro da equipe escolar e atas de reuniões
	4.1.b) A direção monitora e avalia as atividades desenvolvidas por todos os colaboradores da escola;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões
	4.1.c) A direção identifica necessidades de aperfeiçoamento de toda a equipe escolar para a melhoria de suas habilidades profissionais;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.1.d) A direção organiza espaço e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem, planejem, etc.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas e de estudo
	4.1.e) A direção providencia atualização para o seu pessoal docente, técnico e administrativo, com a frequência necessária;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e pesquisa com os colaboradores

	4.1.f) Os colaboradores são valorizados por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	4.1.g) A escola adota medidas de promoção do bem-estar para auxiliar os colaboradores a atingir as metas;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	4.1.h) A escola acompanha o nível de satisfação, participação e bem-estar dos colaboradores	1 2 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
Total de pontos obtidos no requisito 4.1:			
4.2. Formação e desenvolvimento.	4.2.a) Os professores conhecem metodologias de avaliação e usam esse conhecimento para desenvolver avaliações coerentes e consistentes;	1 2 3 4 5	Planejamento anual dos professores
	4.2.b) Os professores demonstram ter domínio da matéria que ensinam	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.2.c) Os professores participam, com frequência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional;	1 2 3 4 5	Listas de presença dos cursos de formação
	4.2.d) A direção da escola identifica necessidades de aperfeiçoamento de pessoal docente e não docente para a melhoria de suas habilidades profissionais;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.2.e) A direção da escola define anualmente um programa de desenvolvimento do pessoal docente e não-docente;	1 2 3 4 5	Cronograma bimestral de estudo e capacitações
	4.2.f) Os professores utilizam abordagens pedagógicas atualizadas;	1 2 3 4 5	Planos de aula e atas de reuniões com Coordenadores
	4.2.g) A equipe escolar (docentes e não docentes) aceita inovações e se mostra envolvida em processos de mudança;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões pedagógicas
	4.2.h) Os professores têm informações atualizadas sobre tecnologia e recursos educacionais.	1 2 3 4 5	Atas de reuniões de estudo
Total de pontos obtidos no requisito 4.2:			

4.3.Experiência apropriada	4.3.a) Os professores são experientes no manejo de turmas e no acompanhamento do trabalho individual e de grupos;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.3.b) O desempenho do professor dentro de sala de aula é avaliado.	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
Total de pontos obtidos no requisito 4.3:			
4.4. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola	4.4.a) Os professores e funcionários são comprometidos com os objetivos e metas da escola;	1 2 3 4 5	Relatórios de acompanhamento das metas da escola
	4.4.b) Os professores e funcionários conhecem os objetivos e metas da escola;	1 2 3 4 5	Entrevista aos professores
	4.4.c) Os supervisores ou Coordenadores Pedagógicos orientam os professores para o alinhamento entre suas práticas docentes e os objetivos e metas da escola, prestando assistência sempre que necessário;	1 2 3 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e entrevista aos professores
	4.4.d) A equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, bem como o seu esforço para mudança;	1 2 3 4 5	Plano de Gestão
	4.4.e) Docentes e não-docentes demonstram entusiasmo no desempenho de suas funções.	1 2 3 4 5	Fichas de Observações.
Total de pontos obtidos no requisito 4.4:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 4:			

Gestão de Processos

Requisitos	Características	Escala	Evidências
5.1. Conselho/Colegiado Escolar atuante	5.1.a) A escola dispõe de um Colegiado ou Conselho Escolar com funções e atribuições bem definidas;	1 2 3 4 5	Estatuto do Conselho Escolar
	5.1.b) O Colegiado ou Conselho funciona de maneira permanente;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões do Conselho Escolar
	5.1.c) O Colegiado ou Conselho realiza reuniões sistemáticas;	1 2 3 4 5	Atas de reuniões
	5.1.d) As reuniões do Colegiado ou Conselho são marcadas com antecedência, em horário que todos possam participar e com divulgação prévia da pauta;	1 2 3 4 5	

	5.1.e) Os segmentos representantes da comunidade interna e externa à escola têm participação efetiva no Colegiado ou Conselho;	1 2 3 4 5	
	5.1.f) Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo Colegiado ou Conselho.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.1:			
5.2. Utilização e controle dos recursos financeiros	5.2.a) A direção é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades detectadas pela escola;	1 2 3 4 5	contas
	5.2.b) A direção tem objetivos claros para a aplicação dos recursos financeiros disponíveis, efetuando os gastos de acordo com os procedimentos legais;	1 2 3 4 5	
	5.2.c) A direção submete o planejamento para a aplicação dos recursos financeiros ao Colegiado ou Conselho Escolar, bem como a prestação de contas dos gastos efetuados;	1 2 3 4 5	
	5.2 d) A direção controla e registra de forma apropriada os gastos efetuados pela escola.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.2:			
5.3.Planejamento das ações	5.3.a) A escola define conjuntamente seus objetivos, metas e estratégias e os planos de ação para alcançá-los;	1 2 3 4 5	
	5.3.b) O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e demais recursos utilizados;	1 2 3 4 5	
	5.3.c) O Currículo Escolar é discutido e definido por toda a equipe escolar, com validação do Colegiado ou Conselho;	1 2 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas e do Conselho Escolar

	5.3.d) Os processos críticos da escola são gerenciados com auxílio de indicadores de desempenho com vistas à realização de melhorias.	1 2 3 4 5	No plano de gestão, não constam mapeamento de processos e indicadores de desempenho
Total de pontos obtidos no requisito 5.3:		10	
5.4. Objetivos claros	5.4.a) Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pela comunidade escolar;	1 2 3 4 5	
	5.4.b) Os profissionais da escola sabem o objetivo do seu trabalho e estão mobilizados para a análise e melhoria dos processos;	1 2 3 4 5	
	5.4.c) A escola tem autonomia para decidir sobre horários escolares, metodologias adotadas, equipamentos e materiais necessários;	1 2 3 4 5	
	5.4.d) A escola dispõe de critérios e instrumentos para determinar a eficácia escolar;	1 2 3 4 5	
	5.4.e) A escola estabelece metas de excelência;	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.4:		14	
5.5. Rotina Organizada	5.5.a) A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos, padronizados e utilizados;	1 2 3 4 5	Controles da secretaria escolar
	5.5.b) As pessoas na escola conhecem e utilizam todos os procedimentos disponíveis para executar bem o seu trabalho;	1 2 3 4 5	Controles da secretaria escolar
	5.5.c) Cada profissional da escola sabe medir e avaliar o resultado de seu trabalho;	1 2 3 4 5	Não é feita com regularidade avaliação formal
	5.5.d) Os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos e relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	5.5.e) Os problemas que surgem na escola são comunicados à direção;	1 2 3 4 5	Livro de ocorrências
	5.5.f) As atividades e processos desenvolvidos na escola são documentados e otimizados;	1 2 3 4 5	Relatórios, depoimento da equipe escola
	5.5.g) As informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.	1 2 3 4 5	Atas das reuniões e quadro mural.

Total de pontos obtidos no requisito 5.5:		
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 5:		

6. Infra-estrutura

Requisitos	Características	Escala	Evidências
6.1. Instalações adequadas da escola	6.1.a) O prédio e o pátio escolar são bem conservados e têm aparência atrativa;	1 2 3 4 5	Levantamento da situação escolar - LSE
	6.1.b) Os banheiros são limpos e mantidos em condições adequadas de uso;	1 2 3 4 5	Pesquisa com os alunos
	6.1.c) A escola possui um espaço disponível para atividades de leitura e pesquisa;	1 2 3 4 5	Relatório anual de uso e demandas dos ambientes pedagógicos
	6.1.d) As salas de aula, laboratórios e biblioteca estão em boas condições de uso.	1 2 3 4 5	Fichas de observação e ofícios encaminhados para a Secretaria de Manutenção e Obras
	6.1.e) O espaço escolar (salas, laboratórios, biblioteca, etc) são utilizados e de forma adequada;	1 2 3 4 5	Cronograma de reserva da biblioteca para aulas com TV e vídeo
	6.1.f) Os alunos têm consciência de sua participação na conservação do patrimônio escolar	1 2 3 4 5	Pesquisa com os alunos e projeto Meio Ambiente
Total de pontos obtidos no requisito 6.1:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 6			

7. Resultados

Requisitos	Características	Escala	Evidências
7.1. Desempenho acadêmico dos alunos	7.1.a) Os históricos acadêmicos recentes mostram evolução favorável em relação às médias nacionais/estadual/ regional;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos.

	7.1.b) Os dados de desempenho demonstram elevação na taxa de aprovação em todas as séries e disciplinas, e esta taxa situa-se, atualmente, em patamares de excelência;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos
	7.1.c) A taxa de abandono tem diminuído consistentemente a cada ano;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos
	7.1.d) As médias de aprovação dos alunos, em Português e Matemática, têm aumentado a cada ano e situa-se, atualmente, em patamares de excelência;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos
	7.1.e) A distorção idade-série tem diminuído consistentemente a cada ano;	1 2 3 4 5	Tabela de distorção idade-série dos últimos 3 anos
Total de pontos obtidos no requisito 7.1:			
7.2. Desempenho geral da escola	7.2.a) Há evidências de que todas as metas estabelecidas nos planos de ação da escola são integralmente cumpridas;	1 2 3 4 5	Relatórios de acompanhamento das metas
	7.2.b) Os resultados da escola indicam tendência crescente no nível de satisfação da equipe escolar, dos pais e da comunidade em relação aos serviços prestados;	1 2 3 4 5	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos e atas de reunião de resultado final dos últimos três anos
	7.2.c) Há evidências de tendência de melhoria na qualidade dos processos de gestão e serviços da escola	1 2 3 4 5	Atas de reuniões do Grupo de Sistematização (PDE-Escola)
Total de pontos obtidos no requisito 7.2:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 7:			

Ficha-Resumo 2 – Análise dos Critérios de Eficácia Escolar

A) Pontuação geral dos critérios

Pontuação	Critérios							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
(1) Total máximo de pontos no critério.	285	240	55	115	130	30	40	895
(2) Total de pontos obtido no critério pela escola.								
(2) / (1) x 100								

B) Identificar requisitos e características críticas. (máximo de três requisitos por Critério de Eficácia e três características para cada requisito.)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
1. Ensino e Aprendizagem	1.1. Currículo organizado e articulado	1.1.1 A escola (ÀS VEZES) tem objetivos e metas definidos na Proposta Pedagógica, para cada série ou ciclo e disciplina, de acordo com os parâmetros curriculares adotados (1.1.c)
		1.1.2 A equipe escolar (ÀS VEZES) reúne-se para revisar o currículo a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor (1.1.j)
		1.1.3
	1.2. Práticas efetivas dentro de sala de aula	1.2.1 Os alunos que não terminam as atividades durante a aula (RARAMENTE) recebem orientação especial, para que se mantenham no ritmo da turma (1.3.c)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
		1.2.2 As disciplinas críticas (RARAMENTE) recebem maior atenção por parte da escola e dos professores (1.3.d)
		1.2.3
	1.3. Avaliação contínua do rendimento dos alunos	1.3.1 Os professores (RARAMENTE) monitoram continuamente o progresso dos alunos e sabem quantos e quais alunos estão em dificuldades em cada disciplina/conteúdo (1.7.b)
		1.3.2 A equipe escolar (RARAMENTE) utiliza informações levantadas para fazer revisões da forma como o currículo está organizado, articulado e é trabalhado na escola (1.7.f);
1. Ensino e Aprendizagem	1.3. Avaliação contínua do rendimento dos alunos	1.3.3
2. Clima escolar	2.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino	2.1.1 A equipe escolar (ÀS VEZES) define padrões de desempenho para avaliar os alunos, com base nos parâmetros curriculares adotados (2.1.j)
		2.1.2 A escola (RARAMENTE) provê apoio e orientação na implementação do currículo (2.1.l)
	2.2 Ambiente escolar bem organizado e agradável	2.2.1 As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados (ÀS VEZES) são preparados antes do início das aulas (2.5.c)
	2.3	2.3.1

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
		2.3.2
3. Pais e Comunidade	3.1 Apoio material da comunidade	3.1.1 A comunidade (ÀS VEZES) contribui voluntariamente com a escola, para garantir a manutenção e melhoria das condições de atendimento aos alunos e funcionários (3.1.a)
	3.2 Envolvimento dos pais na aprendizagem	3.2.1 Os pais (ÀS VEZES) participam de reuniões de avaliação na escola (3.4.a)
		3.2.2 Os pais (RARAMENTE) acompanham os deveres de casa dos filhos (3.4.b)
		3.2.3 (RARAMENTE) Há evidências de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar (3.4.c).
	3.3 Participação da comunidade na gestão da escola	3.3.1 Os pais (ÀS VEZES) têm participação nas reuniões do Colegiado (3.3.a).
		3.3.2 Os pais (ÀS VEZES) sabem quem é seu representante no Colegiado (3.3.b).
	4.1 Gestão do pessoal docente e não-docente	4.1.1 A direção (RARAMENTE) monitora e avalia as atividades desenvolvidas por todos os colaboradores da escola (4.1.b).
	4.2 Formação e Desenvolvimento	4.2.1 Os professores (ÀS VEZES) participam, com freqüência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional (4.2.c).

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
4. Gestão de Pessoas		4.2.2 A equipe escolar (docente e não-docente) (ÀS VEZES) aceita inovações e se mostra envolvida em processos de mudança (4.2.g).
	4.3 Experiência apropriada	4.3.1
5. Gestão de Processos	5.1 Planejamento das ações	5.1.1 Os processos críticos da escola (NUNCA) são gerenciados com auxílio de indicadores de desempenho com vistas à realização de melhorias (5.3.d).
	5.2 Objetivos claros	5.2.1 A escola (ÀS VEZES) tem autonomia para decidir sobre horários escolares, metodologias adotadas, equipamentos e materiais necessários (5.4.c).
		5.2.2
5.3 Rotina Organizada	5.3.1 A escola (RARAMENTE) dispõe de procedimentos administrativos bem definidos, padronizados e utilizados (5.5.a).	

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
		5.3.2
6. Infra-estrutura	6.1 Instalações adequadas na escola	6.1.1 A escola (NUNCA) possui um espaço disponível para atividades de leitura e pesquisa (6.1.c).
		6.1.2 Os espaços escolares (salas, laboratórios, biblioteca, etc) (RARAMENTE) são utilizados de forma adequada (6.1.e).
		6.1.3
7. Resultados	7.1 Desempenho acadêmico dos alunos	7.1.1 Os dados de desempenho (ÀS VEZES) demonstram elevação na taxa de aprovação em todas as séries e disciplina, e essa taxa situa-se, atualmente, em patamares de excelência (7.1.b).
		7.1.2
		7.2.1 (ÀS VEZES) Há evidências de que todas as metas estabelecidas nos planos de ação da escola são integralmente cumpridas (7.2.a).

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
	7.2 Desempenho Geral da Escola	7.2.2

C) Com base no quadro anterior, selecionar os requisitos e as características que devem ser atacadas prioritariamente.

Obs.: Citem no máximo três Critérios de Eficácia e **até dois** requisitos por Critério. Por conseguinte, citem **até duas** características por requisito, lembrando-se que, obrigatoriamente, dois Critérios devem estar presentes nesse filtro: Ensino e Aprendizagem e Resultados.

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
1. Ensino e Aprendizagem		

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
2. Resultados		

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características