



Universidade Federal
de Campina Grande

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



**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR**

FABIANA ALVES DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À
GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE
QUALIDADE**

CAJAZEIRAS – PB
2016



Universidade Federal
de Campina Grande

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



FABIANA ALVES DE OLIVEIRA

COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Relatório apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato-sensu* em Planejamento e Gestão Escolar do Centro de Formação de Professores e da Unidade Acadêmica de Educação da Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

CAJAZEIRAS – PB

2016

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

O482c Oliveira, Fabiana Alves de.
Competências técnico-pedagógicas necessárias à gestão da escola pública no fomento à educação de qualidade / Fabiana Alves de Oliveira. - Cajazeiras, 2016.
121p.
Bibliografia.

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

1. Gestão escolar. 2. Competências técnico-pedagógicas. 3. Educação de qualidade. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

FABIANA ALVES DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA
ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Relatório apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato-sensu* em Planejamento e Gestão Escolar do Centro de Formação de Professores e da Unidade Acadêmica de Educação da Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Data da defesa: _____ de _____ de _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Examinador I - Prof. Dr. Tiago Paz Albuquerque

Examinador II - Profa. Dr. Maria de Lourdes Campos

Dedico para todos aqueles que fizeram este sonho real, me proporcionando forças para que eu não desistisse frente aos desafios. Muitos obstáculos foram impostos durante esse curso, mas graças a Deus e a vocês eu não fraquejei. Obrigado por tudo família, professores, amigos e colegas.

COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

FABIANA ALVES DE OLIVEIRA

RESUMO

O presente estudo é resultado de um projeto de vivência pedagógica empreendido em campo de pesquisa intitulado “Competências técnico-pedagógicas necessárias à gestão da escola pública no fomento à educação de qualidade”. A experiência desenvolvida é parte das atividades avaliativas da Disciplina Projeto Vivencial, do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Planejamento e Gestão Escolar, da UEA/CFP/UFCG. Esta atividade se desenvolveu em uma Escola Estadual de Ensino Fundamental I na cidade de Santa Cruz – PB e teve como objetivo de estudo refletir acerca das Competências Técnico-pedagógicas necessárias à Gestão Escolar Pública. A referida pesquisa desenvolveu-se em seis etapas objetivando uma melhor dinâmica de trabalho: (1ª) Apresentação da proposta de Intervenção Pedagógica junto à equipe de Gestão Escolar; (2ª) Rodagem do material da Oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia*, a ser distribuído com os professores para aplicação da dinâmica de levantamento das qualidades necessárias; (3ª) Sensibilização da Comunidade Escolar e agendamento da Oficina; (4ª) Aplicação da Oficina; (5ª) Síntese dos trabalhos dos grupos e consolidação dos resultados apresentados; (6ª) Em reunião individual com os membros da Direção Escolar, levantamento das competências, atribuições e responsabilidades a serem desenvolvidas do Plano de Ação organizado pelos professores por ocasião da Oficina e por último, elaboração de um relatório analítico de implementação da experiência pedagógico-administrativa na escola campo, apresentando os resultados da pesquisa. Este feito permitiu a promoção de ações que favoreceu a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, valorizando os princípios da participação, da autonomia, do pluralismo e da transparência nas práticas escolares, contribuindo assim para promoção de uma gestão democrática, participativa cooperando para uma escola de qualidade.

Palavras-chave: Competências Técnico-pedagógicas. Gestão Escolar. Educação de Qualidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, força de vontade e persistência diante das dificuldades.

Aos meus pais queridos, Francisco Alves e Luzia Alves, pelo amor incondicional.

Ao meu esposo, Rogério Fernandes, pelo carinho, paciência e compreensão nos momentos de ausência.

Às minhas irmãs pela união que nos torna fortes.

Ao meu orientador, Professor Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes, pela paciência, ensinamentos transmitidos, disponibilidade, confiança e, sobretudo, pelo seu incentivo.

A todos os professores, pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

A todos os colegas de sala de aula, em especial ao meu amigo e parceiro de equipe Nadiel Cavalcante pela convivência, socialização de conhecimentos, pela ajuda e, principalmente, pela compreensão e amizade fortalecida.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 CIRCUNSCREVENDO A PESQUISA	11
2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESCOLAR: UM INSTRUMENTO PARA ANÁLISE	15
2.1 DADOS SOBRE A ESCOLA.....	15
2.2 IDEB ALCANÇADO E ESTIMADO (EM RELAÇÃO AOS DOIS ÚLTIMOS LEVANTAMENTOS E OS DOIS POSTERIORES ESTABELECIDOS).....	20
2.3 ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA.....	23
2.3.1 DEPENDÊNCIAS ESCOLARES E CONDIÇÕES DE USO.....	25
2.4 RECURSOS MATERIAIS.....	26
2.5 DADOS SOBRE O PLANEJAMENTO DA ESCOLA.....	27
2.6 OBJETIVOS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	32
2.7 METAS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	33
2.8 ASPECTOS RELATIVOS AO ORDENAMENTO NORMATIVO DA UNIDADE ESCOLAR.....	35
2.9 ASPECTOS RELATIVOS AO ORDENAMENTO PEDAGÓGICO DA UNIDADE ESCOLAR.....	38
2.10 DESAFIOS RELATIVOS ÀS FUNÇÕES DA DIREÇÃO DA ESCOLA.....	41
2.11 PESSOAL DOCENTE E NÃO-DOCENTE.....	42
3 SONDAAGEM DA OFICINA E ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DA EFICÁCIA ESCOLAR	43
3.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	43
Quesito 1 - Ensino e Aprendizagem	43
Quesito 2 - (Clima Escolar)	45
Quesito 3 – Pais e Comunidade	47
Quesito 4 – Gestão de Pessoas	47
Quesito 5 - Gestão de Processos	48
Quesito 6 – Infraestrutura	49
Quesito 7 – Resultados	50
3.2 FILTRAGEM DOS DADOS.....	51
4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES ESCOLARES FRENTE AO PROCESSO ENSINO E APRENDIZAGEM	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	72
ANEXOS	78
APÊNDICES	107

INTRODUÇÃO

O presente estudo é resultado de um projeto de vivência pedagógica empreendido em campo de pesquisa intitulado “Competências técnico-pedagógicas necessárias à gestão da escola pública no fomento à educação de qualidade”. A experiência desenvolvida é parte 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 se desenvolveu em uma Escola Estadual de Ensino Fundamental I na cidade de Santa Cruz – PB e teve como objeto de estudo refletir acerca das Competências Técnico-pedagógicas necessárias à Gestão Escolar Pública.

A problemática acerca do objeto de pesquisa concerne em “Quais as Competências Técnico-Pedagógicas são imprescindíveis à Gestão da Escola Pública, visando à melhoria na qualidade de ensino”? Para tanto, como objetivo geral empreendeu-se identificar e analisar quais mecanismos ou procedimentos o Gestor Educacional utiliza ou considera necessário para o efetivo desempenho de sua ação administrativa, considerando uma educação de qualidade. E, como parte da problemática outras questões adjacentes balizaram também esse estudo, tais como: quais competências técnico-administrativas o Gestor Escolar dispõe para a Coordenação do trabalho de efetiva aprendizagem dos alunos; envolvimento da equipe gestora no processo de desenvolvimento da organização do trabalho pedagógico; e, quais iniciativas o gestor toma, em conjunto com os docentes, objetivando a melhoria da qualidade de ensino.

A fundamentação teórica teve como referências alguns autores como LIBÂNEO (2004), LUCK (2008 e 2009), PARO (2007), VEIGA (2004), PADILHA (2001) dentre outros; Os procedimentos metodológicos foram a observação sistemática e estruturada e Intervenção Pedagógica no campo da pesquisa-a Escola Estadual de Ensino Fundamental Prof. Nestor Antunes, da cidade de Santa Cruz – PB. A referida pesquisa desenvolveu-se em seis etapas objetivando uma melhor dinâmica de trabalho: (1ª) Apresentação da proposta de Intervenção Pedagógica junto à equipe de Gestão Escolar; (2ª) Rodagem do material da Oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia* (Anexo C), a ser distribuído com os professores para aplicação da dinâmica de levantamento das qualidades necessárias; (3ª) Sensibilização da Comunidade Escolar e agendamento da Oficina; (4ª) Aplicação da Oficina (com 2 encontros de 3hs); (5ª) Síntese dos trabalhos dos grupos e consolidação dos resultados apresentados; (6ª) Em reunião individual com os membros da Direção Escolar, levantamento das competências, atribuições e responsabilidades a serem desenvolvidas do Plano de Ação organizado pelos

professores por ocasião da Oficina e por último, elaboração de um relatório analítico de implementação da experiência pedagógico-administrativa na escola campo, apresentando os resultados da pesquisa.

É válido ressaltar que a aplicação da Oficina - *Análise dos Critérios de Eficácia*, disponibilizada pelo Ministério da Educação (MEC), foi realizada na Escola Estadual Prof. Nestor Antunes, concretizada com a equipe gestora e corpo docente, objetivando realizar um levantamento sistemático de dados e informações sobre a qualidade da escola em relação a critérios considerados determinantes para o seu sucesso, sendo este o “*Ensino e Aprendizagem*”, que de acordo MEC, o “principal processo da escola, pois diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, proposta pedagógica, planejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais, avaliação da aprendizagem, material didático e pedagógico em quantidade e qualidade suficientes” (MEC, 2006, p. 76).

Após esse levantamento sistemático, foi possível confrontar e ir consubstanciando as possíveis respostas à questão de pesquisa que se refere no questionamento das Competências Técnico-pedagógicas necessárias à Gestão da Escola Pública, visando à melhoria na qualidade de ensino. Nesta perspectiva permitiu-se a comunidade escolar uma reflexão, contribuindo para que algumas variáveis que implicam em dados positivos ou negativos da escola pudessem ser descobertas, analisadas e discutidas. Dessa forma, foi possível estabelecer algumas metas (Anexo D) para alcançar uma escola com padrão de qualidade.

A partir dos questionamentos acerca das “Competências Técnico-Pedagógicas necessárias à gestão da escola pública no fomento à educação de qualidade”, empreendeu-se na escola *locus* da pesquisa empírica um Instrumento, no caso a Oficina - *Análise dos Critérios de Eficácia*, para a análise da eficácia escolar. Tal instrumento, acima apresentado, tem no Ensino e Aprendizagem o primeiro Critério da Oficina a ser avaliado. Nesse sentido a pesquisa se fez pertinente em função da alta necessidade de se estudar e levantar as dinâmicas de organização do trabalho pedagógico na escola, na base dos processos de fomento das competências técnico-pedagógicas de gestores escolares.

Outro fator relevante desse estudo localiza-se no fato de que os alunos que frequentam as escolas estaduais do município são oriundos de famílias de baixa renda, com estruturas familiares que, em muitos casos, dificultam o atendimento e acompanhamento dos filhos. E, essa questão, por si, além de um desafio, é um elemento referencial para a constituição das bases de competências de gestores escolares.

Realidades vividas, como falta de emprego, famílias onde pais e mães ou responsáveis trabalham fora, acarretam problemas de ordem familiar como falta de diálogo, problemas na definição de limites e regras para filhos, desagregação do lar, alunos com dificuldades no desempenho escolar etc. A grande maioria dos alunos faz parte desta realidade. Diante tal circunstância surgiu à inquietação de pesquisar como o Gestor Escolar, pode e deve corroborar para melhorar tal realidade, utilizando-se de suas competências técnico-pedagógicas para contribuir para uma educação de qualidade?

Nesse sentido, pesquisar sobre as **Competências Técnico-Pedagógicas** necessárias à Gestão Escolar Pública, nos pareceu algo vital, visto a necessidade de se avaliar e acompanhar os resultados cotidianos do quesito “Ensino e Aprendizagem” durante a realização da Oficina dos Critérios de Eficácia Escolar na escola pesquisada.

A presente pesquisa trata-se de estudo exploratório, utilizando-se do método de abordagem qualitativa, com coleta de dados via observação e tendo como instrumento entrevistas semiestruturadas.

1 CIRCUNSCREVENDO A PESQUISA

Em face ao objetivo de estudo e a metodologia adotada, definiu-se um conjunto de procedimentos para a coleta dos dados e entre eles situa-se a recolha de informações por meio da realização da Oficina - *Análise dos Critérios de Eficácia*, disponibilizada pelo Ministério da Educação (MEC), realizada na Escola Estadual Prof. Nestor Antunes, tendo como sujeitos de pesquisa o gestor escolar, coordenadora do Programa Primeiros Saberes da Infância e equipe docente, com vistas à identificação das estratégias e ações propostas e implementadas no ensino e conseqüentemente na aprendizagem dos alunos nos anos iniciais do Ensino Fundamental I.

Evidenciou-se ainda durante a pesquisa junto à equipe gestora e corpo docente, a necessidade de maior empenho na discussão do problema por parte do gestor educacional, dedicando mais tempo, espaço e condições para se repensar o trabalho didático e as relações professor-aluno, assim como oportunizar o envolvimento e aperfeiçoamento profissional dos professores, no quesito comprometimento, formação acadêmica, organização, disposição e inovação, dentre outros.

O segundo momento do percurso metodológico consistiu em um estudo de campo, realizando-se três visitas a Escola Estadual Professor Nestor Antunes para observações do campo pesquisa. Nesse sentido, Gil (2008), assegura que o estudo de campo busca um melhor conhecimento de uma realidade específica. É um tipo de investigação que essencialmente é realizado através da observação direta das tarefas do grupo analisado e de entrevistas com informantes para colher as explicações e interpretações do que acontecem no local da realidade pesquisada. Dessa forma, o estudo de campo permitiu conseguir informações necessárias ao objeto de estudo, consistindo-se na observação de fatos, coleta de dados junto à secretaria escolar, coordenação pedagógica, equipe docente e equipe gestora.

Durante a fase da observação, fizeram-se necessárias anotações referentes aos espaços físicos pertencentes à escola tais como: sala de aula, sala de professores, cantina, refeitório, banheiros, etc., bem como, algumas informações contidas nos documentos da escola, como o PPP, Regimento Interno, Diários de Classes, Atas de Reuniões e Diretrizes Curriculares para o funcionamento das escolas estaduais. Esse momento oportunizou realizar um levantamento sobre os recursos metodológicos utilizados pelos professores durante as aulas, como também, identificar algumas dificuldades dos alunos no processo ensino e aprendizagem, compreendendo o gestor escolar como facilitador deste processo, além de realizar

mapeamento das notas (no caso Competências/habilidades) dos alunos e conhecendo os principais modelos de avaliação aplicadas pelos professores da escola pesquisada.

Ao observar alguns aspectos metodológicos adotados pela escola, no que se refere à avaliação nos processos de ensino e aprendizagem, verificou-se que algumas professoras utilizam diversos instrumentos de avaliação em suas salas de aula, porém a forma de avaliação mais frequente é a prova escrita contemplando as competências abordadas durante o bimestre. Nesse sentido Hadji (2001, p.72) complementa que os professores devem colocar a avaliação a serviço das aprendizagens, com isso, uma prática (avaliar) deve auxiliar a outra (aprender). Dessa forma, vale destacar que a avaliação, primordialmente nesse processo, pode e deve ser contínua, formativa e individualizada, constituindo-se em mais um elemento do processo de ensino e conseqüentemente da aprendizagem, pelo qual auxilia ao professor, reconhecer os resultados de suas ações didáticas, podendo assim, aperfeiçoá-las.

O passo seguinte consistiu em realizar buscas de algumas informações na internet: primeiro, as bases legais que trazem a avaliação como método de verificação do conhecimento e segundo, os indicadores quantitativos da escola em sites, como o IDEB e IDEPB. Depois da pesquisa de campo, realizou-se uma reunião para a apresentação da Proposta Pedagógica. Na oportunidade, também, apresentou-se à comunidade escolar os dados colhidos a partir do estudo de campo realizado anteriormente como: os principais recursos metodológicos e avaliativos utilizados pelos professores na Escola Nestor Antunes; as maiores dificuldades dos alunos apresentadas durante o processo de aprendizagem; O mapeamento de notas dos alunos durante o corrente ano, e as informações contidas na internet como: nas bases legais, e os indicadores disponíveis links e seções do site do MEC. Ao final da reunião marcamos uma data com os professores, diretor e coordenação pedagógica para a sondagem da oficina *Análise dos Critérios de Eficácia* (Anexo C) para a análise de dados.

A aplicação da oficina ocorreu em dois dias, dentro das 80h de trabalho de campo envidado pelo componente curricular Projeto Vivencial, da Pós em Gestão Escolar – UAE-CFP/UFCG. Este feito permitiu a promoção de ações que favoreceu a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, valorizando os princípios da participação, da autonomia, do pluralismo e da transparência nas práticas escolares, contribuindo assim para promoção de uma gestão democrática, participativa cooperando para uma escola de qualidade.

No primeiro dia de reunião com a Comunidade Escolar (Gestora, Coordenadora Pedagógica, Corpo Docente e Secretária Escola) aconteceu à familiarização do Instrumento Análise da Eficácia disponibilizado pelo MEC (2006) por intermédio da Oficina. Depois, no mesmo dia, realizou-se a sondagem através de leituras e debates das questões presentes no

instrumento. Essa fase de aplicação demorou cerca de duas horas, visto que este era o tempo previsto. Devido à necessidade de maior tempo para a sondagem da oficina, os colaboradores foram dispensados, pois os mesmos iriam participar do planejamento pedagógico da referida escola, assim, a “filtragem” dos dados foi realizada somente com quatro alunos do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Planejamento e Gestão Escolar e equipe gestora, tai como Diretora e Coordenadora Pedagógica.

A participação dos demais alunos do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Planejamento e Gestão Escolar se deu pelo fato de todos utilizarem o mesmo instrumento, no caso a Oficina, porém a finalidade era diferente entre si.

Essa filtragem incide em destacar as características dos requisitos contidos no instrumento utilizado pela oficina que apresentaram numa escala valores insatisfatórios. Na escala os valores eram de 1 a 5, com a seguinte correspondência: **‘1’ Nunca; ‘2’ Raramente; ‘3’ Às vezes; ‘4’ Quase sempre; e ‘5’ Sempre.** Na “filtragem” o objetivo de análise se voltou para os índices que tiveram pontuação igual ou inferior a 3.

Feito isso, somou-se todos os pontos das características, dos respectivos requisitos, onde se resultou em um valor. Para cada requisito existia um valor máximo que no caso equivalia a 100%, então, os valores obtidos nos requisitos foram conformados em percentuais (**Valor obtido na característica: valor máximo da característica x 100**). Quanto mais se aproximasse de 100%, melhor o desempenho da escola naquele requisito/critério. E assim, fez-se com os setes grupos de critérios presente no instrumento de análise de dados:

1. Ensino e Aprendizagem - Principal processo da escola, diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, proposta pedagógica, planejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais e avaliação da aprendizagem, material didático e pedagógico em quantidade e qualidade suficientes. **2. Clima Escolar** - Atmosfera geral da escola, liderança, ordem, disciplina, segurança e compromisso, ambiente propício à aprendizagem. **3. Pais e Comunidade** - Participação e cooperação institucional dos pais e comunidade na escola, contribuição dos pais e de outros parceiros para o sucesso acadêmico dos alunos e para o melhor desempenho da escola. **4. Gestão de Pessoas** - Excelência da equipe para o desempenho das funções com profissionais habilitados e capacitados. **5. Gestão de Processos** - Clara compreensão da missão da escola, objetivos claros e amplamente difundidos, planejamento estratégico, método gerencial definido, gerenciamento da rotina, trabalho em equipe, informações gerenciais, existência de indicadores e de avaliação de gestão. **6. Infra-estrutura** - Condições materiais de funcionamento (instalações, equipamentos) para que o ensino e a aprendizagem aconteçam de forma adequada. **7. Resultados** - Desempenho geral da escola: taxas de aprovação, reprovação. Abandono, distorção idade-série, satisfação dos alunos, pais, colaboradores e sociedade, indicadores de melhoria das práticas de gestão, cumprimento das metas estabelecidas. (MEC 2006, p. 76)

Após ter encontrado os valores e percentuais nos requisitos, fez-se sua soma para saber qual a percentagem total da escola nos critérios de eficácia escolar apresentado no instrumento da análise de dados. Ainda, no mesmo dia, nós, alunos do Curso da Pós-

graduação, Fabiana Alves e Nadiel Cavalcante, criamos um Planos de Ações interventivas que pudessem melhorar o quadro negativo apresentado pelas características do instrumento utilizado pela pesquisa; (ver página 124).

No dia seguinte, esse Plano de Ação foi apresentado a Comunidade Escolar (Docentes, Coordenadora Pedagógica, Secretária Escolar e Gestora) e a filtragem dos dados e as ações propostas. Nessa etapa os presentes discutiam sobre os motivos que fizeram com que os valores se apresentassem como negativos, tanto das características quanto dos quesitos. Os colaboradores (Gestora, Coordenadora Pedagógica, Corpo Docente e Secretária Escola) ainda puderam propor algumas ações ou melhorar as ações apresentadas, adaptando a realidade da escola. As ações foram apresentadas de acordo com o objeto de estudo dos pesquisadores presente na realização da oficina.

Todo o material da oficina ficou disponível para que a escola na próxima vez que realizasse a oficina pudesse comparar os resultados dos critérios analisados no instrumento. Apesar das três visitas a Escola Nestor Antunes durante a observação, percebe-se que o tempo não foi suficiente para recolher todas as informações que comporiam a estrutura deste relatório. Dessa forma, para a melhor descrição da realidade da escola, foi levantada por meio de reuniões informações que estavam contidas em documentos da própria escola como no PPP, no Regimento Interno, ou outras informações de ordens administrativas, que cabe diretamente a direção às suas exposições. O momento de observação, das idas ao campo foi realizado, principalmente, para poder nos situar-se ao ambiente, bem como para observar a realidade e as estruturas físicas da escola.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESCOLAR: UM INSTRUMENTO PARA ANÁLISE

O diagnóstico situacional realizado na Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Nestor Antunes, objetivou iniciar um processo investigativo das condições e relações existentes na instituição. Os dados foram coletados através de observações, entrevistas informais, aplicadas aos professores, alunos e outros funcionários.

A observação é parte complementar das atividades avaliativas da Disciplina Projeto Vivencial, do Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Planejamento e Gestão Escolar, da UAE/CFP-UFCG que consiste em: verificar os dados sobre a escola; IDEB alcançado e estimado (em relação aos dois últimos levantamentos e os dois posteriores estabelecidos); estrutura física da escola; dependências escolares e condições de uso; recursos materiais; dados sobre o planejamento da escola; objetivos atuais da administração escolar; metas atuais da administração escolar; aspectos relativos ao ordenamento normativo da unidade escolar; aspectos relativos ao ordenamento pedagógico da unidade escolar; desafios relativos às funções da direção escolar e pessoal docente e não-docente.

Essa observação se faz pertinente, visto que as condições físicas e principalmente pedagógicas podem influenciar e influenciam na aquisição de conhecimento, no que se refere ao ensino e conseqüentemente na aprendizagem. Essa análise oportunizou a investigação de como o gestor escolar desenvolve suas funções no quesito facilitador destes processos, verificando estratégias e competências utilizadas por ele em sua prática, identificando sua liderança e relação com os professores.

Nessa perspectiva, compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados (LUCK, 2009)

2.1 DADOS SOBRE A ESCOLA

A Escola Nestor Antunes foi criada em 1962, pelo decreto nº 4661, de 25 de setembro de 1968, onde passou a chamar-se Grupo Escolar Professor Nestor Antunes. Em 17 de junho de 1981, pela Portaria nº 284, recebeu a atual denominação: ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR NESTOR ANTUNES, em honra ao fundador da cidade de Santa Cruz - PB.

A instituição situa-se no centro da cidade e possui em seu entorno um pequeno número de residências e comércios, o que é vista como vantagem para o deslocamento dos alunos, pais e funcionários da escola. Esta Escola é a única da rede estadual que oferece o Ensino Fundamental I no município de Santa Cruz - PB.

Santa Cruz fica a 445,5 km da capital João Pessoa e situa-se na região Oeste da Paraíba, pertence à mesorregião do sertão paraibano e a microrregião e a região metropolitana de Sousa, limitando-se a Oeste com o município do Lastro, a Leste com a comunidade de Lagoa, ao Sul com a cidade de Sousa, São Francisco e Pombal, e ao Norte com a cidade de Bom Sucesso, Tenente Ananias e Alexandria, as duas últimas localizadas no Estado do Rio Grande do Norte. O clima da região é fundamentalmente, semiárido com chuvas escassas.

A população da cidade conta, em seus extremos, com dois distritos bem povoados: Casinha do Homem e São Pedro, cada um desses distritos possui cerca de 1000 votantes. Ainda, em sua volta, existem mais de 20 povoados. Em sua maioria, a cidade é constituída por famílias de classes sociais classificadas como média e baixa e vivem num espaço territorial de 210, 165 km². Por possuir poucos habitantes, mais ou menos 6.471, com uma densidade de 31.4 hab./km² de acordo como o Censo de 2010 do IBGE, e também por uma parte expressiva dessa população viver na zona rural, os habitantes geralmente sobrevivem da agricultura, do comércio e dos salários advindos da prefeitura e do INSS. Dos habitantes que vivem no município, 3.283 são homens e 3.188 mulheres. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 2010 era de 0, 618 e o Produto Interno Bruto (PIB) de 5.873.81,00 reais.

Com respeito à educação, em 2012, segundo dados do IBGE (2010), a população residente alfabetizada na cidade de Santa Cruz era de 4.400 pessoas. Em 2015, as matrículas no ensino fundamental era de 803 e no Ensino médio de 173. A População residente que frequentava creche ou escola somavam 1.336 pessoas. Esse número mostra que os moradores da região optam mais pelos serviços prestados pelas escolas do próprio município. (IBGE, 2015).

A partir das informações postas acima, sobre as condições de vida da população de Santa Cruz, é possível traçar um perfil para os pais dos alunos da escola pesquisada; em maioria são agricultores, trabalhadores em condições precárias, alguns são assolados pela falta de emprego, outros possuem problemas de habitação e etc., portanto, influenciados por esses quesitos, muitos dos alunos que frequentam a escola exibem dificuldades na atuação acadêmica e apresentam baixos índices de aprendizagem quando comparados com outros alunos que vivem em padrões diferentes.

Ainda que possa enxergar algumas vezes o descaso dos pais com os filhos na escola, percebe-se que os pais que procuram os professores e/ou a direção da escola tem expectativas de que escola contribua na formação da criança, desenvolvendo situações propícias em que as crianças sejam estimuladas pelos educadores a examinar, explorar e construir significados possibilitando um ensino de qualidade.

Para atender a demanda da comunidade, a escola oferece o Ensino Fundamental I, ou seja, turmas do 1º ao 5º ano. Segundo dados da Secretaria da própria escola, em 2016, até a data da pesquisa, a referida instituição possuía um quantitativo de 123 alunos no turno matutino e 65 no vespertino, totalizando 188 alunos, assim distribuídos: duas turmas de primeiro ano, somando 49 estudantes; duas turmas de segundo ano, com 36 alunos; duas turmas de terceiro ano, com 45 discentes, sendo, 20 pela manhã e 25 pela tarde; duas turmas de quarto ano, com 37 alunos, sendo 18 pela manhã e 19 a tarde; e, uma turma de quinto ano a tarde, com 21 discentes.

No que se refere ao número de profissionais, a instituição dispõe de nove docentes e de 14 não docentes. Em relação ao quadro de funcionários, a escola conta com a maioria de pessoas que prestam serviços, são 12 contratados e 2 efetivos, As informações sobre o quadro de docentes, alunos e funcionários estão especificado nos quadros abaixo:

Quadro 1: Quantitativo do Corpo Docente, por turnos, Escola Estadual Professor Nestor Antunes, 2016.

Turma/turno	Quantidade de professores	Hora/aula semanal
1º ano – manhã	02	20
2º ano – manhã	02	20
3º ano – manhã/tarde	02	20
4º ano – tarde/tarde	02	20
5º ano – tarde	01	20

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Professor Nestor Antunes – Santa Cruz – PB

É importante que a escola conte com um corpo docente suficiente para o atendimento das demandas e necessidades apresentadas, sendo esses profissionais eficientemente distribuídos pelos horários de funcionamento da instituição. Nesse sentido, a escola necessita tanto organizar o espaço físico, como contar com professores e funcionários capacitados para receber e atender as possíveis necessidades educacionais, oportunizando, através de novas metodologias e avaliações diferenciadas, a permanência e eficácia do atendimento educacional prestado. Ainda, como ponto de apoio para uma educação de qualidade, os docentes da Escola Estadual Prof. Nestor Antunes participam de formações continuadas a

exemplo do Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), possibilitando um novo olhar sobre o processo ensino e aprendizagem, incentivando a criatividade dos docentes oportunizando novos caminhos para que estas ações tenham como alcance a garantia dos direitos de aprendizagem.

Quadro 2: Quantitativo do Corpo Docente por ano e turnos – Escola Estadual Professor Nestor Antunes, 2016.

ENSINO FUNDAMENTAL											
ANO	MATUTINO		VESPERTINO		NOTURNO		INTEGRAL		TOTAL		
	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	ANEE*
1º	2	49			-	-	-	-	2	49	-
2º	2	36			-	-	-	-	2	36	-
3º	1	20	1	25	-	-	-	-	2	45	-
4º	1	18	1	19	-	-	-	-	2	37	-
5º	-	-	1	21	-	-	-	-	1	21	-
6º	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7º	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8º	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Turmas Especiais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	06	123	03	65	-	-	-	-	09	188	-

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Professor Nestor Antunes – Santa Cruz – PB

No quadro acima pode observar que o quantitativo de alunos está bem distribuídos entre os professores, não havendo quantidade excessiva de alunos e nem educandos com diagnóstico de necessidades educacionais especiais. Nesta relação entre professor e alunos, destaca-se a importância da atuação docente como responsáveis na promoção e formação humana garantindo uma educação de qualidade. Para isso, cada educador, deve elaborar seu Plano de Trabalho Docente em consonância com o Projeto Político Pedagógico e com a Proposta Pedagógica Curricular, participar ainda, do processo de escolha dos livros didáticos que o auxiliará no desenvolvimento de atividades de sala de aula, visando a apreensão crítica do conhecimento pelo aluno. Nesse sentido, é de suma importância o cumprimento de sua carga horária e/ou dias letivos, a fim de cumprir o calendário escolar, resguardando prioritariamente o direito do aluno.

Quadro 3: Quantitativo de Funcionários (não-docentes) por cargo/funções

Função	Quadro de funcionários	
	Prestadores	Efetivos
Diretora	01	-
Coordenadora pedagógica do PSI	01	-
Auxiliar/secretaria	01	-
Apoio à informática	01	-
Assessor auxiliar	-	01
Porteiro	01	-
Merendeira	02	-
Serviços gerais	03	01
Vigilante	02	-
Total	12	02

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Professor Nestor Antunes – Santa Cruz – PB

A escola, como qualquer outra instituição, funciona como uma organização, objetivando alcançar suas metas para que tudo ocorra normalmente, cada parte precisa executar bem as suas respectivas funções. Os professores são os responsáveis pelo ensino dos conteúdos curriculares, porém os demais funcionários também necessitam participar do processo educacional, dando o suporte necessário para que o ensino e a aprendizagem aconteçam.

Durante ano letivo de 2016, até o mês de junho, momento em que foi concluída a coleta de dados, a EEEF Prof. Nestor Antunes, oferecia o Ensino Fundamental I com o regime para matrículas de alunos com idade mínima de 5 anos no 1º ano, funcionando até o 5º ano, conforme as legislações vigentes.

Com a *Lei Estadual nº 10521/2015* a escola recebeu uma grande demanda de alunos com cinco anos de idade e isso necessitou de atenção diferenciada, pois a grande maioria não tiveram acesso à creche e aos processos de escolarização dos primeiros anos da Educação Infantil. O que implicou na dificuldade de vários educandos, desde pegar, sustentar e conduzir lápis e demais materiais educativos até a compreensão dos principais comandos de rotina para a implementação das atividades letivas diárias.

Conforme, a distribuição de turnos e turmas a escola contava com um período de funcionamento dividido da seguinte maneira:

1. Manhã – das 07:00 às 11:00 horas;

- Funcionam 6 salas de aula com alunos do 1º ao 4º ano do Ensino Fundamental I.

- Diretoria, secretaria e demais setores da escola funcionam normalmente neste período.

2. Tarde – das 13:00 às 17:00 horas:

- Funcionam 3 salas de aula com alunos do 3º ao 5º anos do Ensino Fundamental
- Diretoria, secretaria e demais setores funcionam normalmente neste período.

No que se refere à Lei Estadual nº 10521/2015 e a grande demanda de alunos com cinco anos de idade, visto que os educandos enfrentam problemas na aprendizagem tanto pelo fato de não terem uma formação de qualidade na creche e pré-escola, quanto por não estarem no seu tempo maturacional no que se refere à aprendizagem, e fazendo referência ao objeto de estudo, acredita-se que o Gestor Escolar, diante tal desafio deve estar diretamente envolvido com o trabalho pedagógico, com o processo de fortalecimento das relações democráticas, visando sempre à melhoria da qualidade do ensino e conseqüentemente a aquisição do conhecimento.

Assim, pensar numa gestão que favoreça um ambiente em que os professores sejam eficientes em suas funções é, sobretudo, viabilizar que os mesmos saibam instruir e orientar seus educandos, tendo ações permeadas por competência participativa, abrindo espaços para que os docentes participem de formações continuadas, elaborando juntamente com sua equipe pedagógica “projetos de orientação e normas de trabalho que valorizem o trabalho em conjunto, o oferecimento de ajuda e a discussão de dificuldades” (FULLAN; HARGREAVES, 2000 p. 28).

2.2 IDEB ALCANÇADO E ESTIMADO

Em relação ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a Escola Estadual Professor Nestor Antunes, até o ano de 2013 sempre vinha cumprindo com metas projetadas pelo Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Para 2009, 2011 e 2013 as projeções eram as seguintes: 3,4; 3,7 e 4,0, respectivamente. Os índices atingidos nos mesmos anos se apresentaram de modo satisfatório em destaque aos índices dos anos de 2009 e 2013. Nesses anos a escola alcançou 4,9 e 5,4, com uma diferença de 1,5 e 1,4, respectivamente quando comparamos as metas projetadas. As expectativas projetadas para o ano de 2015 é de 4,3, contudo, o resultado ainda não foi disponibilizado.

Em 2013, 29 alunos fizeram a avaliação do IDEPB que alcançou o total de 5,8 pontos. A escola teve uma média de proficiência 211,6, com 44,8% dos alunos do 5º ano com padrão

de desempenho adequado na disciplina de língua portuguesa e 34,5% avançado. No ano de 2012, a média de proficiência foi equivalente a 196,4, como padrão de desempenho em língua portuguesa adequado 46,9% e 25,0% avançado. No mesmo ano, a escola apresentou 3,1% dos alunos com nível padrão de desempenho baixo em língua portuguesa.

Para o padrão de desempenho na disciplina de matemática, em 2013 a escola Nestor Antunes ultrapassou os resultados obtidos pela Décima Gerencia de Educação (GRE) e pelo estado da Paraíba. Dos alunos que fizeram a prova, 17,2% alcançaram padrão básico, 58,6% adequado e 24,1% avançado. Em 2012, os números na mesma disciplina apresentaram-se assim: 3,1% abaixo do básico, 15,6% básico, 53,% adequado e 28,1% avançado.

Em 2014, o IDEPB teve um *déficit* no valor total quanto ao padrão de desempenho da avaliação da língua portuguesa. A escola alcançou no total 5,4 pontos. Para a disciplina da Língua Portuguesa a média proficiente alcançou 198 pontos e para o padrão de desempenho os seguintes: 9,5% abaixo do básico, 9,5% nível básico, 61,9% adequado e 19,0% avançado. A diminuição no resultado total do IDEPB não foi tão expressiva e os 9,5% dos alunos com padrão de desempenho abaixo do nível, talvez seja pela explicado pelo fato de serem convocados 25 alunos e apenas 21 realizarem a prova. Contudo, a escola manteve-se dentro dos padrões de desempenho quando comparado com as escolas da Gerência Regional de Ensino (GRE) e do Estado da Paraíba.

Ainda, em 2014, na avaliação da disciplina de matemática, também nota-se tanto um *déficit* na média da proficiência quanto nos valores percentuais apresentados nos padrões de desempenho. A média da proficiência se apresentou com o valor de 204,1. Já os padrões de desempenho se comportaram da seguinte maneira: 14,3% abaixo do básico, 23,8% básico, 42,9% adequado e 19,0% avançado. Mesmo com essa diminuição dos valores apresentada em 2014 quando comparado a 2013, a escola ainda supera os números apontados pelas escolas da GRE e do Estado da Paraíba.

Em 2015, 96,3% dos alunos realizaram as avaliações para o IDEPB. O valor total do IDEPB foi de 4,9. Apesar da diminuição no resultado total, a média proficiente da disciplina de Língua Portuguesa foi de 200,1. Em relação aos níveis de desempenho, a escola aumentou o percentual de alunos que alcançaram o nível avançado para 34,6 %, diminuiu o percentual de alunos com níveis abaixo do básico e adequado, respectivamente 7,7% e 38,5% quando comparado ao ano anterior.

Na disciplina de matemática, a média proficiente se deu pelo valor 191,9. Nos níveis de padrão de desempenho a escola não contou com nenhum aluno no nível avançado em contraposição a escola em ano anterior tinha apresentado alunos no nível abaixo do básico, o

que esse ano não constatou. Respectivamente, os valores para os níveis básico e adequado foram: 19,2% e 57,7%.

Enquanto os valores do IDEB de 2009 a 2013 aumentaram e passaram as projeções estipuladas pelo INEP, os do IDEPB apresentaram déficit em todos os anos conseguintes. Isso mostra que a escola precisa melhorar as condições de ensino, principalmente nas disciplinas que o último sistema avalia. Segue abaixo dois quadros mostrando as projeções e os valores obtidos pela escola no IDEB e IDEPB.

Quadro 4: Valores do IDEB (2009 - 2013) observado e projetados (2009 – 2015)

IDEB OBSERVADO			IDEB PROJETADO			
2009	2011	2013	2009	2011	2013	2015
4,9	4,9	5,4	3,4	3,7	4,0	4,3

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Professor Nestor Antunes – Santa Cruz – PB

Observando os *Quadros 4 e 5* e fazendo um recorte dos indicadores quantitativos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e do Índice de Desenvolvimento da Educação da Paraíba (IDEPB) apresentados, nota-se que os índices projetados tanto do IDEB quanto do IDEPB, entre os anos de 2009 a 2013 tiveram um quantitativo expressivo, ou seja, houve uma crescente nos resultados, porém entre os anos 2014 e 2015 houve uma queda significativa.

Sob tal panorama, se faz necessário que gestores e profissionais da educação deem significativa importância ao cumprimento desses índices e indicadores educacionais nacionais e estaduais. Os dados do IDEB são resultantes de aferição da qualidade do ensino, sendo medido pelo fluxo e desempenho escolar. Nesse sentido, considera-se fundamental questionar se, de fato, os índices apresentados pelo IDEB e IDEPB da escola têm sido utilizados como referenciais para se pensar a educação pública de qualidade, não apenas em termos dos números que são apresentados, mas principalmente na perspectiva de construir ações efetivas para promoção da aprendizagem dos alunos.

Quadro 5: Valores do IDEPB (2012 - 2015) observado e projetados (2014 – 2017)

IDEB OBSERVADO				IDEB PROJETADO		
2012	2013	2014	2015	2014	2015	2016
5,2	5,8	5,4	4,9	5,66	5,86	6,07

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Professor Nestor Antunes – Santa Cruz – PB

No que se refere aos indicadores de qualidade da educação no Brasil, a autora Rios (S/D) assegura que os mesmos são advindos das atuais políticas públicas de avaliação, e que esses indicadores têm se centrado nos resultados dos exames nacionais. No que tange à educação básica, o indicador de maior visibilidade é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O IDEB é constituído pelo resultado da Prova Brasil e pelo índice de aprovação dos alunos. A Prova Brasil é aplicada a cada dois anos aos estudantes do 5º e do 9º ano do Ensino Fundamental de escolas da rede pública e testa o conhecimento dos alunos em língua portuguesa e matemática, com foco na leitura e solução de problemas, respectivamente. Para Bondioli (2004, p. 18-19),

Os indicadores não são, portanto, padrões, isto é, normas impostas do alto, às quais devemos nos adequar. Não representam, nem mesmo, um “valor médio” de exequibilidade de aspectos da qualidade. São, ao contrário, significados compartilhados (...). São, portanto, como indica o próprio termo, sinalizações, linhas que indicam um percurso possível de realização de objetivos compartilhados. (...) aquilo que os diferentes atores sociais (...) se empenham em buscar, contribuindo, para isso, cada um de acordo com o próprio nível de responsabilidade.

Nesse sentido, constatou-se durante a realização da oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia*, que no *Quesito 1- Ensino e Aprendizagem*, a pontuação total dos critérios de eficácia escolar foi de 83,5%, porém essa média, ou seja, esse resultado “positivo” não se justifica, ou se confirma quando comparados com os resultados do IDEB e IDEPB. Nesse sentido, se fez necessário questionar o porquê de tais disparidades nos resultados apresentados. Essa questão será abordada com mais detalhes no quarto capítulo.

2.3. ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA

Sabe-se que o espaço físico escolar possui grande importância para o corpo discente, uma vez que este se constitui no cenário diário de estudo, discussões, debates, reflexões,

convívios sociais e lazer. Ao observar a estrutura física da escola Nestor Antunes, constata-se ser um ambiente amplo e convidativo para os alunos.

Desta forma, numa perspectiva escolar, o espaço físico é reflexionado por Escolano (1998, p. 27) como “os espaços educativos, como lugares que abrigam a liturgia acadêmica, estão dotados de significados e transmitem uma importante quantidade de estímulos, conteúdos e valores (...), ao mesmo tempo em que impõem suas leis como organizações disciplinares”.

Apesar de ser um prédio antigo, construído em 1960, percebe-se que as dependências físicas dessa escola estão bem conservadas e que o imóvel foi construído especialmente para escola, pois, ele se adapta às necessidades das crianças, principalmente aos espaços ao redor da escola para realizar atividades extrasala e em relação às dependências sanitárias e pias, existindo também sanitários para crianças com necessidades especiais. Contudo, ver-se ainda que, a escola apresenta em sua estrutura física, uma acessibilidade um pouco precária com relação às rampas, que deveriam dar acesso a duas salas de aula e a biblioteca.

De modo geral, os números de ambientes da instituição contabilizam em 15, são seis salas de aulas, uma biblioteca (sala de professores), uma cantina (cozinha), uma sala da direção, dois banheiros e uma área para recreação (refeitório e auditório), um almoxarifado, dois ambientes para guardar materiais, um pequeno espaço com o bebedouro. A escola é consideravelmente ampla e espaçosa comparada a outras existentes na cidade, porém, não possui quadra de esporte, as atividades dessa natureza são realizadas em um Ginásio Municipal uma vez por semana.

A promoção das atividades escolares da instituição conta, entre outras, com a seguinte infraestrutura:

Quadro 6: Infraestrutura

Dependências	Quantidade	Condições de utilização		O que está inadequado?
		Adequada	Inadequada	
Diretoria	01		01	Espaço pequeno
Secretaria	01		01	Funciona junto à sala de professores. Não possui espaço próprio.
Sala de professores	01		01	Funciona junto à biblioteca, sala de reforço e sala da coordenação pedagógica. Não possui espaço próprio.
Sala de coordenação pedagógica	01		01	Não existe, a coordenadora trabalha na sala dos professores. Não possui espaço próprio.
Sala de orientação educacional	-----	-----	-----	-----

Sala de leitura ou biblioteca	01	01		Funciona junto à sala dos professores, a sala de reforço, secretaria e a sala da coordenação. Não possui espaço próprio.
Sala de TV e vídeo	-----	-----	-----	-----
Sala de informática	-----	-----	-----	-----
Sala de multimeios	-----	-----	-----	-----
Sala de ciências / laboratório	-----	-----	-----	-----
Auditório	01		01	Funciona junto ao auditório. Não possui espaço próprio.
Sala de aula	06	04	02	Espaço pequeno para quantidade de alunos
Almoxarifado	01		01	Espaço pequeno.
Depósito material limpeza	01		01	Funciona junto ao almoxarifado
Dispensa	-----	-----	-----	-----
Refeitório	01	01	----	-----
Recreio coberto	01		01	Funciona junto ao refeitório e auditório. Não possui espaço próprio.
Quadra de esportes descoberta	-----	-----	-----	-----
Quadra de esportes coberta	-----	-----	-----	-----
Circulações internas	06	05	01	
Cozinha	01		01	Espaço muito pequeno
Área de serviço	01		01	Funciona junto à cozinha. Não possui espaço próprio.
Sanitário dos funcionários	-----	-----	-----	-----
Sanitário dos alunos	02	02	-----	
Vestiário dos alunos	-----	-----	-----	-----

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Prof. Nestor Antunes

2.3.1 DEPENDÊNCIAS ESCOLARES E CONDIÇÕES DE USO

As condições de uso das dependências da escola são boas, apesar da escola ser ampla, a falta de divisão dos ambientes não atende ao que a instituição precisa. A maioria dos ambientes não possuem espaços próprios, ou seja, em um ambiente funciona de dois e/ou até três espaços, como foi visto com a sala dos professores e a biblioteca. Contudo, a dinâmica na forma como os profissionais trabalham atualmente, não atrapalha os serviços prestados pela escola em geral.

Dentre as necessidades que a escola precisa receber, em nossa visão, lista-se: uma pintura nova, arborização, computadores, construção de mais ambientes, reforma nas instalações elétricas, local para prática esportiva, vestuários, climatização das salas de aula e ambientes adaptados aos portadores de necessidades especiais (caso se matricule).

Em questão ao ambiente adaptado, a escola possui alguns locais que ajudam no tráfego e utilização por pessoas com necessidades especiais, por exemplo, na calçada exterior que dá acesso a entrada da escola, existe uma rampa sinalizada com material em alto-relevo. A parte

interna da escola possui calçadas de acessos para as salas de aulas, porém, as rampas de entrada para algumas salas são muito íngremes dificultando a subida de cadeirantes. As portas das salas de aula também não são adaptadas, pois possuem degraus estreitos, tornando impossível entrar de um cadeirante na sala de aula.

Nos corredores da escola é possível ver corrimões, porém, além de serem altos demais em sua extensão, os corredores não são fixados em paredes deixando um espaço de queda elevado. Nos banheiros, existem corrimãos, porém não são de materiais resistentes, facilitando possíveis quedas de pessoas com deficiência caso usem.

2.4 RECURSOS MATERIAIS

A Escola Nestor Antunes conta no geral com um bom número de recursos materiais, as quais estão disponíveis nos seus diversos compartimentos para utilização da equipe de funcionários e alunos. Abaixo estão discriminados alguns itens:

- 02 computadores
- 01 computador
- 01 notebook
- 01 impressora
- 01 impressora (locada ao Estado)
- 01 acervo bibliotecário de mais ou menos 500 exemplares
- 02 fogões
- 02 botijões
- 01 máquina fotográfica
- 01 filmadora
- 12 estantes
- 09 birôs
- 140 cadeiras para alunos
- 02 televisão
- 01 Home Heather
- 01 parabólica TV escola
- 03 caixas de som
- 01 mesa de som
- 01 geladeira

- 02 microfones
- 01 Data Show
- 03 ventiladores de teto
- 18 ventiladores nas salas de aula
- 01 bebedouro com uma estação de água
- 01 bateadeira
- 02 multiprocessadores
- 01 balança
- 08 cadeiras giratórias
- 05 cadeiras fixas
- 01 ar splint elgn
- 02 estabilizadores
- 01 gelágua máster frio

Pelo quantitativo podemos notar que a escola conta com um grande número de utensílios domésticos, eletrodomésticos, portáteis, eletrônicos e em sua maioria são quase todos novos. Alguns instrumentos precisam ser ampliados em quantidade, por exemplo, só existe um ar condicionado numa sala de aula, deveria existir em todas as salas. Outra ampliação necessária é o número de computadores, pois a escola possui apenas dois para 188 alunos, seria ideal possuir umas 20 máquinas. O número de data show também deixa a desejar, pois se torna insuficiente para 6 turmas de alunos, a escola possui apenas um, no mínimo seria necessário dois para haver uma melhor dinamização do uso pelos professores e em eventos. No restante, a escola atende muito bem nesse quesito de recursos materiais.

2.5 DADOS SOBRE O PLANEJAMENTO DA ESCOLA

É válido ressaltar que para um bom planejamento escolar se faz necessário que os gestores saibam orientá-lo e executá-lo, uma vez que o bom desenvolvimento da escola depende de um bom planejamento escolar. (REZENDE, (s/d).

Primeiramente, para melhor compreensão do tema abordado neste tópico, cumpre-se explicar o que é planejamento. Conforme Padilha (2001),

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de

previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações. (PADILHA 2001, p. 98).

Corroborando com essa ideia, Vasconcellos (2000) afirma que

Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa. O planejamento enquanto construção transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo. (VASCONCELLOS 2000, p. 75).

De acordo com as Diretrizes Operacionais que regem o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino 2016, no planejamento

deve ser considerado as 5h/a semanais dedicadas ao planejamento na escola, previstas na Lei 7.419/2003, o (a) gestor (a) escolar deve organizar o planejamento pedagógico na escola, de forma que os professores, por área de conhecimento, se reúnam para discutir e organizar sistematicamente as ações didático-pedagógicas. Os encontros poderão ser realizados semanal ou quinzenalmente, respeitando a carga horária estabelecida. O registro das atividades de planejamento deverá constar em livro de ata da escola, com as assinaturas de todos os presentes” (Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino 2016, 2016, p. 14).

O planejamento da escola se realiza todas as segundas-feiras depois do funcionamento do período de aulas da tarde, geralmente, no período de 17h às 21h. Segundo a direção da escola, conforme a necessidade ou contratempos acontecidos durante o planejamento, o horário apontado acima pode aumentar ou diminuir.

No início do planejamento, os professores de anos/séries iguais se juntam para planejar suas atividades para as aulas, normalmente em duplas, pois quase todos os anos/séries possuem duas turmas, menos o 5º ano. Depois que os professores em duplas apontaram algumas atividades, em conjunto as demais, é discutido com a coordenadora pedagógica algumas modificações e/ou adaptações. A direção da escola trabalha o planejamento dessa forma devido à instituição seguir os parâmetros estabelecidos pelo Programa Primeiros Saberes da Infância (PSI).

Esse Programa é uma Proposta Pedagógica que orienta os trabalhos com os discentes dos anos iniciais do Ensino Fundamental da rede estadual de ensino da Paraíba, objetivando alfabetizar as crianças até oito anos de idade – Ciclo I, e ainda, concretizar a alfabetização dos

estudantes dos 4º e 5º anos – Ciclo II, no pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo, conforme Diretriz do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE/MEC.

O PSI é um Programa instituído pelo governo Estadual iniciado em março de 2011, onde são trabalhadas a cada dia, competência/habilidades que são os conteúdos a serem ministrados. Essas competência/habilidades são elaboradas pela Gerência Regional de Ensino e são repassadas às professoras a cada bimestre. O Programa busca também, fortalecer o trabalho dos professores de 1º ao 5º ano, no intuito de desenvolver a competência de pleno domínio da leitura, escrita e de cálculo, para que, ao final do 5º ano, estejam efetivamente alfabetizados. Nesse sentido as aulas se tornam mais significativas, visto que a dinâmica em sala de aula é bem diferente do que eu já havia visto em outras escolas.

No Programa PSI, existe uma rotina diária que deve ser seguida em sala de aula. A referida *Rotina* consiste em:

- ✚ ***Momento de Acolher:*** o professor receber as crianças com alegria, entusiasmo, olhando para elas, verificando como estão... (observa cada criança), o objetivo deste momento é acolher os alunos de maneira positiva; incentivar a integração do grupo; o respeito à individualidade e a sensibilização dos alunos para perceberem a diversidade de pessoas que integram o grupo. O tempo previsto é de 10 minutos.
- ✚ ***Leitura deleite ou Leitura em Ação:*** nesse momento o professor apresenta um livro e contar uma história; podendo ser um livro somente de imagem, fazendo com que as crianças leiam as imagens. Na ocasião pode também trazer a leitura de variados gêneros textuais para que as crianças aprendam a ouvir e desenvolvam a capacidade de apreciação estética. A leitura deleite pode ser realizada com os alunos ainda na roda ou se preferir organizados de outra forma. O objetivo deste momento é desenvolver o gosto pela leitura e a capacidade de apreciar textos verbais e não verbais. Tempo previsto: 20 min.
- ✚ ***Verificação da lição de casa:*** consiste em uma conversar com os alunos sobre a atividade de casa para saber se tiveram dificuldade na realização da tarefa; se conseguiram realizar a tarefa sozinhos ou pediram ajuda de algum adulto. Pode-se também haver a correção coletiva no quadro: a partir dessa conversa inicial realizar a correção da atividade de casa dando ênfase na atividade que os alunos apresentaram maior dificuldade. Tempo previsto: 20 min.
- ✚ ***Desenvolvimento da sequência da aula:*** esse momento é importante que as atividades realizadas façam parte de uma proposta mais ampla: sequência

didática/atividade ou projeto. Para tanto, as atividades realizadas devem ser contextualizadas e significativas para as crianças como também terem correspondência com o nível dos alunos (sejam desafiadoras, mas não impossíveis de serem realizadas; nem fáceis demais, provocando desinteresse). Durante o desenvolvimento da sequência da aula o professor deve atuar como mediador da aprendizagem, atendendo os alunos com maior dificuldade.

✚ **Reverendo a aula:** objetiva estabelecer um diálogo com a turma para fazer o levantamento dos assuntos e atividades realizadas no dia, ou seja, uma breve autoavaliação. O que aprenderam? O que foi mais difícil? O que foi mais fácil? O que precisam continuar estudando? Deu tempo para realizar todas as atividades propostas? Para fazer esse último questionamento é pertinente que no início da aula o professor apresente ou liste no quadro tudo que pretende realizar naquele dia. Durante a avaliação da aula o professor pode conversar com as crianças sobre o que foi previsto e o que foi realizado. Tivemos tempo para todas as atividades? Por que tivemos ou não tivemos tempo? O que atrapalhou? Caso alguma atividade planejada para o dia não tenha sido realizada o professor pode propor às crianças a retomada da atividade no dia seguinte, fazendo mudanças na rotina da aula para realizar uma tarefa importante. Tempo estimado: 10 min.

✚ **Atividade de casa:** Propõe e orienta a atividade de casa. A tarefa de casa não deve ter um nível de dificuldade muito alto impossibilitando que a criança faça a atividade com autonomia. A atividade de casa tem como objetivo recordar a atividade desenvolvida em sala de aula, realizando-a com autonomia. Para isso, procure reforçar os assuntos abordados no dia, explicando passo a passo de como realizar a atividade. O dever de casa não deve ser muito extenso. Tempo estimado: 10 min.

A avaliação é realizada a cada final de bimestre, a mesma é elaborada pelas professoras de acordo com a necessidade da turma. Os resultados são analisados pelas professoras e repassado para a coordenadora, onde a mesma faz um levantamento da evolução de cada turma de acordo com os descritores presentes no diário de classe. A supervisora repassa esses dados a 10ª Gerencia Regional de Educação (GRE), onde se faz uma análise de qual descritor precisa ser melhorado e quais turmas precisam de mais atenção, no que diz respeito ao ensino e aprendizagem.

Essa análise realizada pelas professoras nas avaliações permite que elas tenham conhecimento no andamento dos seus alunos no quesito aprendizagem, e de modo individual em cada área do conhecimento, também, oportuniza que elas criem estratégias para melhorar o quadro daqueles que não tiveram rendimento satisfatório. É possível que, com a continuação de rendimentos baixos, as professoras elaborem outras práticas e métodos de ensino.

Fazendo referência ao Programa Primeiros Saberes da Infância – PSI e o objeto de estudo desta pesquisa: Competências Técnico-pedagógicas necessárias à Gestão Escolar Pública, as Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino 2016, apresentam as competências necessária a Equipe Escolar objetivando assegurar diretrizes norteadoras da prática educativa do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, com a finalidade de alfabetizar as crianças até os oito anos de idade – CICLO I e, ainda, consolidar a alfabetização dos estudantes dos 4º e 5º anos – CICLO II, no pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo matemático, conforme determinação da Diretriz do Plano de Desenvolvimento da Educação, e respaldado pela Resolução nº 041 de fevereiro de 2014 – CEE/PB e Resolução nº 042 do CEE/PB que aprovou a Proposta Pedagógica dos Primeiros Saberes da Infância. São elas:

- a) Acompanhar e avaliar a atuação do Coordenador dos PSI na escola e o desempenho dos professores;
- b) Acompanhar mensalmente os resultados alcançados pelos estudantes e propor alternativas de trabalho para melhoria da aprendizagem dos mesmos;
- c) Participar das reuniões quando convocado pela GRE;
- d) Realizar reuniões periódicas com os pais, para informá-los sobre o desempenho dos filhos e solicitar-lhes apoio quando necessário;
- e) Promover as culminâncias bimestrais e convidar os pais para participarem das mesmas;
- f) Realizar avaliações individuais de leitura e escrita junto aos estudantes;
- g) Ministras aulas de reforço aos estudantes com déficit de aprendizagem, principalmente na leitura, na escrita e no cálculo.

De acordo com o exposto é importante ressaltar que aos gestores do processo educacional e sua equipe pedagógica, compete acompanhar o processo de ensino e aprendizagem, bem como alertar os professores quanto à importância de se dar atenção especial aos alunos, tendo em vista suas dificuldades de adaptação, em consequência das mudanças no processo ensino e aprendizagem estarem amistosa com a Comunidade Escolar, principalmente com os pais e responsáveis ressaltando a necessidade de se dedicar atenção especial à orientação dos seus filhos. Em síntese, é necessário oportunizar o desenvolvimento de competências necessárias à atuação profissional, com vistas ao favorecimento do desenvolvimento integral do educando e o sucesso do processo ensino e aprendizagem.

Para os alunos que apresentam dificuldades, ou que não possuem rendimentos satisfatórios, a escola convida-os a participarem no horário oposto as suas aulas, de atividades com o reforço escolar. O referido *Reforço Escolar* não tem custo, contudo, o aluno não poderá ter três faltas consecutivas ou mais que 75% de faltas do total das aulas, caso contrário, o aluno cederá o espaço para que outro que esteja interessado possa participar. As aulas de Reforço Escolar são realizadas pelas professoras da escola que disponibilizam seu tempo em ação voluntária juntamente com a coordenadora, a gestora e a auxiliar de secretaria prestam esse serviço.

A ação da aula de reforço costuma contribuir para um melhor desempenho acadêmico dos alunos na unidade escolar, conseqüentemente melhorando o domínio dos educandos nos diversas áreas dos saber, aumentando os índices de aprovação e as notas de desempenhos publicadas em âmbito nacional, visto que os alunos apresentam baixos rendimentos no quesito aprendizagem, no que se refere ao IDEB e ao IDEPB.

Portanto, o reforço escolar, nesse sentido, precisa desempenhar no aluno a vontade de aprender a aprender, de adquirir novos conhecimentos, de suprir as carências educacionais, bem como suas especificidades mais simples como o ler, escrever, interpretar e produzir textos, resolvendo operações e problemas matemáticos relacionados ao seu dia a dia, dentre outros, para que dessa forma, eles sejam capazes de melhorar significativamente sua vida cultural e social, vinculando a aprendizagem com a importância desta na vida dos educandos.

2.6 OBJETIVOS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Os objetivos estabelecidos pela administração escolar em consonância com o corpo docente e não docente estão disposto no PPP (Projeto Político Pedagógico) e foram encontrados quando realizou-se a observação na escola. Nesse momento da observação a secretária da escola disponibilizou os documentos necessários para nossa consulta. Deste modo, seguem os objetivos conforme o PPP:

Objetivo geral de gestão da escola: Ampliar e fortalecer a gestão democrática na escola, promovendo ao aluno o acesso, a permanência e a qualidade de ensino, por meio do aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem e do desenvolvimento de uma unidade metodológica amparada na Proposta Curricular que melhore significativamente o processo avaliativo, com a participação efetiva da comunidade nas decisões escolares, reestruturando as Entidades Democráticas e estreitando as relações entre a comunidade e a escola. Objetivos específicos: Oferecer condições necessárias para que os educandos encontrem oportunidades de exercer sua cidadania e fornecendo-lhes meios para progredir em estudos posteriores; Estabelecer parâmetros para alcançar um número cada vez maior de

crianças na escola, bem como, a sua permanência em sala de aula; Contribuir para a melhoria e a qualidade do ensino existente, visando à redução do índice de evasão e repetência; Desenvolver práticas educativas garantindo a socialização e a convivência com a diversidade humana; Contribuir com os programas e projetos educacionais visando à realidade da comunidade; Incentivar a autonomia e o trabalho coletivo promovendo a igualdade entre todos; Intervir aos conflitos que ocorrem no dia-a-dia na escola; Integrar as famílias às ações educacionais desenvolvidas pela escola; Valorização dos princípios éticos e morais. Proporcionar uma educação de qualidade a comunidade escolar, garantindo os pressupostos legais da Constituição Federal do Brasil/88, art. 205, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, art. 2º, o Estatuto da Criança e do adolescente, Lei nº 8.069, a carta dos Direitos Humanos do Brasil. Proporcionar condições de trabalho de qualidade e com dignidade ao magistério público estadual dentro do recomendado artigo 67º da LDB nº 9394/96. (PPP 2016. p. 16)

Pensar na escolha dos objetivos de ensino se faz necessário refletir sobre o processo de planejamento da prática educativa, pois os mesmos dão subsídios a prática docente, passando-os segurança, orientando suas práticas pedagógicas, e sobretudo ajudando-os na seleção dos meios mais adequados para a realização de seu trabalho, e portanto na aquisição da aprendizagem. A definição desses objetivos educacionais consiste em resultados que os educadores esperam alcançar através de uma ação educativa intencional e sistemática. Para tanto, Moretto (2008, p. 78) assegura que um dos fatores importantes para o sucesso no ensinar é o professor estabelecer com clareza e precisão os objetivos de seu ensino.

Nesta perspectiva, competem aos educadores, coordenadores e gestão escolar, refletirem seus objetivos educacionais, pensando a escola como uma entidade voltada para formação cultural e social dos educandos, deixando de ser simplesmente uma agência transmissora de informação. A escola necessita ser uma instituição de promoção de informações e atribuições de significados, pois é imprescindível que a equipe gestora resinifique suas práticas, sabendo lidar com os desafios postos, contra os empecilhos dos recursos tecnológicos, usando-os ao seu favor, objetivando enriquecer as aulas, tornando-as mais motivadoras, dinamizando a organização do trabalho docente, desta forma os alunos enxergarão a escola sob nova ótica.

2.7 METAS ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Do mesmo modo que se encontrou o objetivo geral e os específicos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, apresentam-se nesse tópico as metas:

Melhorar o índice de aprendizagem; Promover a formação continua para todos os segmentos da escola; Integrar os diversos segmentos da escola objetivando a

realização de um trabalho coletivo; Diversificar as metodologias com vistas a uma aprendizagem participativa, crítica e criativa; Melhorar o desempenho dos alunos nas disciplinas escolares; Criar condições e critérios para uma efetiva participação dos pais na vida escolar; Implantar atividades pedagógicas nas salas de leitura e biblioteca; Dinamizar as relações interpessoais na escola; Desenvolver projetos interdisciplinares em parcerias com os demais órgãos institucionais; Buscar parcerias junto a secretarias de ação social, saúde, cultura e desportos do Estado da Paraíba, bem como as universidades públicas e particulares. (PPP 2016. p. 16)

Nesse contexto é importante destacar que objetivo e meta são diferentes entre si. Visto que objetivo é a descrição daquilo que se pretende alcançar e meta é a definição em termos quantitativos, e com um prazo determinado. A fundamental distinção entre os termos diz respeito que a meta aponta intenções gerais da escola e uma rota básica para alcançar o destino que a se deseja. Já os objetivos são as ações exclusivas e realizáveis que compõem uma comunicação para se atingir a meta.

No que se refere ao estabelecimento de metas para o ensino, deve-se propor metas viáveis de modo a serem concretizadas, na consulta à comunidade escolar possibilitando a reflexão e efetividade de uma gestão democrática em consonância com o Regimento Escolar e Projeto Político-Pedagógico da escola. Dessa forma, o Gestor Escolar se torna o principal articulador da Gestão Pedagógica e o responsável pelo seu sucesso.

Nesse sentido, o planejamento das metas, ações e conseqüentemente os resultados esperados devem ser monitorados pela equipe de gestão desde o início do ano letivo, antecipando os desafios e possíveis adversidades a serem enfrentados no decorrer deste período, em consenso com o diagnóstico dos indicadores da qualidade da educação. Portanto, Silva; Zenaide (s/d) destacam que

O Planejamento de Ações Educativas, articulando as metas aos objetivos, os fundamentos, os conteúdos e as estratégias metodológicas, considerando os contextos comunitário e escolar, as condições e o ambiente educacional, os sujeitos envolvidos, a qualidade, a habilidade e a experiência dos educadores (as) e o processo de avaliação e acompanhamento (SILVA; ZENAIDE, s/d).

De acordo com o exposto, é válido destacar a importância do conhecimento, pelo gestor e sua equipe docente, das metas estruturantes para a garantia do direito à educação básica com qualidade, que dizem respeito ao acesso, à universalização da alfabetização e à ampliação da escolaridade e das oportunidades educacionais MEC (2014). Saber como o PNE 2011-2020 pode contribuir para mudar a qualidade da Educação no Brasil e o seu dia a dia profissional é algo imprescindível para a equipe escolar.

2.8 ASPECTOS RELATIVOS AO ORDENAMENTO NORMATIVO DA UNIDADE ESCOLAR

Esta parte do relatório se concretiza também, com a vistoria e análises dos documentos pertencentes à Escola Estadual Professor Nestor Antunes. Durante a Semana Pedagógica/Plano Anual que acontece em todo início do ano letivo na escola pesquisada o Regimento Escolar, é apresentado, discutido e atualizado. Segundo as Diretrizes Operacionais 2016:

“a Semana Pedagógica é de grande importância para a escola, pois é nesse período que gestores e professores projetam as ações do próximo ano letivo, conforme Calendário Oficial. Esse é o momento determinante na escola, pois a Equipe Gestora junto à comunidade escolar, com base nas orientações oficiais da Secretaria Estadual de Educação (SEE), organizam as atividades administrativas e pedagógicas a serem desenvolvidas em 2016, bem como aprofundarem práticas de estudos”.

O Plano de Ação para o ano de 2016 foi construído tomando por base os resultados do IDEPB do ano 2015, resultando assim, no PIP (Projeto de Intervenção Pedagógica), que foi elaborado com o intuito de sanar os problemas apresentados nos resultados da escola do IDEPB não só do ano 2015, mas no triênio 2013 - 2015. Pois durante esses três anos notou-se quedas nos índices, o que se percebe um menor rendimento dos alunos do 5º ano nas disciplinas língua portuguesa e matemática. Tal plano suscitou a elaboração de prioridades e ações que conduzirá o trabalho pedagógico da escola no ano letivo/2016 e adequando os planejamentos das ações diárias a serem desenvolvidas voltadas para diminuir as dificuldades detectadas nas avaliações internas (PIP, 2016).

Do mesmo modo, o Projeto Político Pedagógico (PPP) também foi revisado e atualizado durante a Semana Pedagógica, no início do ano letivo com a participação dos docentes, coordenadora pedagógica e da comunidade escolar em sua elaboração, implementação e a avaliação. No que se refere ao PPP da escola, Veiga (2004), afirma que:

A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como um espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico (VEIGA, 2004, p. 22).

Nesse sentido, entende-se que a elaboração do PPP da escola precisa contemplar estes princípios descritos por Veiga (2004), levando em conta a realidade local onde os educandos

estão inseridos. Assim sendo, as metas propostas devem ao mesmo tempo atender e os resultados indesejados vistos no IDEPB triênio de 2013 a 2015, respeitando as características da comunidade pertencente à escola.

No que diz respeito ao Conselho Escolar, a escola Nestor Antunes possui, e conforme a ATA de posse do dia 14/05/2016, ficaram constituídos os seguintes cargos: Presidente; Vice-presidente; Diretoria; Secretaria; Representante dos professores; Representante dos funcionários; Representantes dos alunos; Representantes dos pais de alunos; Especialista de ensino.

A autonomia de gestão pedagógica, administrativa e financeira da Unidade Educacional, de acordo com observações e conversas com a equipe gestora, está voltada às normas estabelecidas pela Gerência Regional de Ensino (GRE), pois nenhuma decisão é tomada sem antes ter comunicado e recebido aprovação da Gerência.

O quesito autonomia escolar e seu desdobramento, seja ele pedagógico ou burocrático é, em sua maioria visto como um problema, especificamente em escolas públicas, pois está sempre sujeita a interferências de órgãos externos. Essa situação acaba sendo negativa porque órgãos superiores, no caso a Gerência Regional de Ensino, tende a desconhecer a particularidades das situações escolares locais, decidindo e orientando como se todas as unidades fossem idênticas ou muito semelhantes. A consequência mais evidente e indesejável tentativas para essa homogeneização é a ocorrência de escolas desoneradas da responsabilidade pelo êxito de seu próprio trabalho, já que ele é continuamente objeto de interferências externas, visto que essas interferências sejam bem intencionadas ou não levam em conta que a instituição escola pública é uma diversidade e não uma unidade.

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa ou interna), dos quais se destacam: o governo os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local (BARROSO, 1996, p. 186).

Nessa perspectiva, a autonomia se baseia na interação de todos os indivíduos representantes da comunidade escolar e local que se reconhecem como atores fundamentais na tomada de decisões coletivas:

“Se, por um lado, a eficácia desta luta depende de um esforço por parte da escola, por outro está limitada pelas condições estruturais da rede de ensino. Ou seja, pelas políticas de educação, tendências de mercado, pela comunidade local, cultura nacional, questões globais, etc. E em uma época de tantas mudanças - muitas das

quais ainda não apropriadas pela escola - faz-se necessária uma revisão estrutural nas políticas de educação” AZANHA (2009).

Os gastos da referida escola são oriundos do financiamento do PDDE. Podemos notar que dos poucos integrantes da comunidade que participam da escola, a maioria não têm conhecimento sobre os repasses deste recurso e ou até de outros, isto acontece infelizmente devido à falta de interesse e de comunicação da direção escolar para com os integrantes da comunidade.

Este impasse apresentado faz com que a comunidade escolar desconheça a realidade da escola passando a cobrar por serviços que a mesma não tem condições de arcar, por exemplo, como oferecer uma merenda de melhor qualidade se o repasse por a luno na merenda não passa de 0,30 centavos? De acordo com o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) no PNAI (Programa Nacional de Alimentação Escolar) o valor repassado pela União a estados e municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa e modalidade de ensino, ou seja, o valor referente por aluno no Ensino fundamental, médio e educação de jovens e adultos é de R\$ 0,30. Também é importante destacar que o cálculo dos valores financeiros destinados anualmente a cada escola é feito com base no número de alunos matriculados, constantes no Censo Escolar do ano anterior ao do atendimento.

A escola com tão pouco recurso precisa de antemão resolver as questões com mais urgências. Sendo assim, é necessário que a comunidade escolar participe ativamente das decisões para utilização dos recursos que vem para escola. Nesse sentido, é válido ressaltar que a escola caminha com a comunidade, transformando e fazendo a diferença, alcançando metas estabelecidas e chegando ao padrão de qualidade.

No que tange à valorização dos trabalhadores do ensino na Unidade Escolar, percebe-se que a instituição em si, não oferece gratificação ou valorização por trabalhos desempenhados de forma exitosa. Porém, o Governo do Estado da Paraíba, por intermédio da Secretaria de Estado da Educação realiza todos os anos um Processo Seletivo que seleciona escolas e professores com boas práticas do cotidiano curricular desenvolvidas nas escolas públicas estaduais de Educação Básica, os prêmios são: ESCOLA DE VALOR e MESTRES DA EDUCAÇÃO.

O prêmio esta assegurado pela Lei 9.879, de 13 de setembro de 2012, mediante os critérios e condições estabelecidas em Edital. Tais prêmios consistem no fomento, seleção, valorização e premiação das práticas pedagógicas exitosas executadas por professores em exercício e lotados nas escolas públicas estaduais de Educação Básica, e que,

comprovadamente, estejam tendo sucesso no enfrentamento dos desafios no processo de ensino e aprendizagem (EDITAL N°. 009/2016-GS).

Os prêmios são excelentes iniciativas no fomento a valorização e premiação de práticas pedagógicas e experiências administrativas exitosas executadas nas escolas públicas estaduais de Educação Básica, seja por professores (Prêmio Mestres da Educação) e demais profissionais de educação em exercício (Prêmio Escola de Valor), que, comprovadamente, estejam tendo sucesso no enfrentamento dos desafios no processo de ensino e aprendizagem.

Os referidos prêmios são justos quando, no caso da Escola (Prêmio Escola de Valor), todos trabalham em parceria, porém a realidade encontrada nas escolas é outra. Uma pequena parte da comunidade escolar desenvolve todo o trabalho (Projeto de Intervenção Pedagógica; Relatório de execução do projeto; Documentos comprobatórios e Autoavaliação com justificativa) e todos recebem o prêmio sem ao menos contribuir para o que foi estabelecido, ou seja, todos são beneficiados com o 14º salário caso estejam lotados nas escolas já contempladas.

No que tange o Prêmio Mestres da Educação, o mesmo tem como critérios para seleção a apresentação de quatro instrumentos que deverão fazer referência a boas práticas docentes frente aos desafios do processo de ensino e aprendizagem e que possibilitam o sucesso escolar dos estudantes, são eles: Projeto do professor; Relatório de execução do projeto; Documentos comprobatórios e Autoavaliação com justificativa. A equipe responsável pela verificação dos documentos deixa a desejar, pois muitos professores executam seus projetos, mandam toda documentação exigida e não são contemplados. Os critérios para desclassificação não são apresentados a menos que entre com um recurso.

2.9 ASPECTOS RELATIVOS AO ORDENAMENTO PEDAGÓGICO DA UNIDADE ESCOLAR

Através das observações e conversas com o corpo docente e não-docente, pode-se constatar que a organização técnico-administrativa desenvolve seriamente seu trabalho com comprometimento e responsabilidade, visto que todos as informações referentes a escola são organizados e atualizados através do Sistema SABER.

De acordo com as Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino 2016, o Sistema SABER:

tem como objetivo realizar a gestão das informações da rede estadual de educação do Estado da Paraíba, por meio de ferramentas capazes de gerir a informação e gerar o conhecimento necessário para subsidiar a tomada de decisão, aumentando a

qualidade dos serviços prestados e otimizando a aplicação dos recursos públicos. O acesso ao Sistema SABER é realizado mediante cadastro do servidor responsável no setor de Estatística da Gerência Regional de Ensino a qual a escola está vinculada (SABER, 2016. p 28)

Os Projetos Curriculares são pensados e executados com base no PIP (Projeto de Intervenção Pedagógica) e nos Prêmios Escola de Valor e Mestres da Educação, ou seja, através das análises dos dados de desempenho IDEPB é pensado e construído o PIP, por subsequência do PIP, são construídos e executados os Projetos referentes aos Prêmios Escola de Valor e Mestres da Educação.

Além dos Projetos desenvolvidos para atender os objetivos estabelecidos no PPP, PIP, Escola de Valor e Mestres da Educação, na escola Nestor Antunes, ainda são realizados outros Projetos Interdisciplinares envolvendo temáticas atuais como, por exemplo, na sala de aula da docente Fabiana Alves de Oliveira trabalhou os projetos “Vencendo o *Aedes aegypti*” (1º Bimestre) e “Datas Comemorativas” (2º bimestre) e “Compreendendo a Cidadania, praticando a Tolerância, cultivando a Paz” (3º bimestre), os mesmos devem enfatizar os direitos de aprendizagem, envolvendo todas as áreas do conhecimento e respeitando os níveis: introduzir (I), aprofundar (A) e consolidar (C), de acordo com o proposto no material do PNAIC.

No primeiro bimestre a docente decidiu trabalhar sobre o mosquito *Aedes aegypti* porque era uma questão relevante em Santa Cruz onde presta serviços havia muito focos das doenças produzidas pelo mosquito. A professora enfatizou que era mais fácil vencer o mosquito com a luta de todos, começando pela escola e com a participação ativa dos alunos. No final, o resultado surpreendeu a todos, pois, todos da cidade souberam iniciativa e começaram a fazer campanha também, até denúncia de lugares onde havia água parada os agentes de endemia receberam.

As atividades culturais são desenvolvidas de acordo com as datas comemorativas visando resgatar nos alunos um pouco da história para que possam ser exploradas por cada educador envolvendo a transdisciplinaridade com atividades interessantes e criativas, onde os alunos possam estudar lembrando e fixando a aprendizagem dos conteúdos levando em consideração a aquisição da aprendizagem de alguns descritores de Língua Portuguesa e de Matemática.

De acordo com questionamentos durante o planejamento, em relação aos critérios para acompanhamento, controle e avaliação da execução dos projetos e das experiências pedagógicas desenvolvidas na Unidade Escolar, algumas docentes relataram que o procedimento de avaliação dos projetos acontece de forma diagnóstica e contínua, levando em

consideração os avanços individuais, dentro da coletividade e a participação no desenvolvimento das atividades propostas, com isso, oportuniza aos docentes rever suas práticas, criando novas possibilidades para estimularem os alunos a desenvolverem suas potencialidades e mudanças de posturas, mostrando-lhes que cada um é cidadão, e que é indispensável para tornar a vida de cada um melhor e, como consequência, uma sociedade mais igualitária, mais humana e participativa e que cada ação reverte no bem estar do outro visando à igualdade de condições.

No momento em que se realizou o diagnóstico nas ATAS do Conselho Escolar, pode-se perceber que frequentemente há Reuniões de Pais e Mestres promovidas pela Direção Escolar. Na ocasião algumas reuniões acontecem bimestralmente por iniciativa dos professores para apresentar questões relacionadas ao desempenho dos estudantes. Ainda sobre as reuniões, quando delegadas pela Direção Escolar, acontecem para apresentar resultados do IDEB, expor algumas atividades a serem ou já desenvolvidas em projetos, bem como para solicitar um acompanhamento dos filhos no que se refere aos deveres de casa e aquisição dos materiais escolares necessários para realização das atividades em sala de aula. Observa-se também, através das atas e conversas com o corpo docente e não-docente que a relação Escola-Família-Comunidade é bastante amistosa, pois os pais visitam e participam frequentemente das reuniões, opinando e sugerindo melhorias para a escola e conseqüentemente aos educandos.

A dinâmica de trabalho das pessoas de funções operacionais da Unidade Educacional, tais como: vigias, auxiliares de serviços gerais, porteiros, merendeira e etc. acontecem normalmente no início do ano letivo, onde através de uma reunião acontece a leitura do Regimento Interno, onde todos são lembrados de seus respectivos afazeres/funções. Contudo, apesar de terem suas funções definidas, os mesmos são colaboradores em outras funções, ou seja, os mesmos cooperam em outras tarefas quando necessário para uma melhor dinâmica e harmonia no ambiente escolar.

Ainda na fase do diagnóstico, tivemos a oportunidade de observar os Diários Escolares. Desse modo, conta-se que há pouca ausência ou infrequência em relação aos discentes na unidade escolar. As docentes relataram que geralmente quando alguns alunos faltam são por motivos de doença, apresentam atestado médico, caso o aluno precise faltar por outro motivo, os pais comunicam com antecedência. Porém, raramente, existem aqueles que por algum pretexto se ausentou dois dias consecutivos da sala de aula, nesta condição, os professores entram em contato com os pais para procurar o motivo da ausência para a compreensão e talvez justificar as faltas pendentes.

Estas ações descritas acima, realizadas pela direção escolar, coordenadora pedagógica e pelas as professoras, contribui para que os alunos apresentem melhores rendimentos em sala de aula, visto que, quando se trabalha com projeto percebe-se um maior envolvimento dos alunos e dos pais com as atividades realizadas dentro escola, nota-se também maior frequência dos alunos nas aulas e melhores rendimentos em suas avaliações. Portanto, é imprescindível que projetos sejam realizados na escola, porém, que sejam bem trabalhados de acordo com as metas e objetivos propostos pela escola.

2.10 DESAFIOS RELATIVOS ÀS FUNÇÕES DA DIREÇÃO DA ESCOLA

Apesar de ser uma gestão preocupada com o desempenho dos educandos, participativa em planejamentos pedagógicos e na realização de aulas de Reforço Escolar, os principais desafios da função da Direção Escolar, observados foram:

- ✓ Ausência de comunicação com a comunidade escolar;
- ✓ Planejamento de ações sem envolver as pessoas na sua realização;
- ✓ Dificuldades para promover mediações e resolver conflitos;
- ✓ Superação da omissão na identificação e na observação das limitações e dificuldades de seus profissionais, sem a humildade de buscar ajuda para que possam atuar de forma eficaz;
- ✓ Falta de manejo, controle e participação da comunidade escolar nos recursos financeiros e dos materiais em geral;
- ✓ Ausência de reuniões regulares com a equipe para analisar o andamento dos trabalhos da unidade escolar.

A atual gestora da Escola Nestor Antunes é graduada em Licenciatura em Geografia, contudo, apesar dos muitos desafios encontrados durante a sua gestão, a mesma procurou realizar um curso de Pós-graduação *lato sensu* em Planejamento e Gestão escolar pela UFCG. Vale salientar que a formação continuada no que se refere aos gestores escolares implica em um aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho onde os mesmos estão inseridos. Nesse sentido, apesar da gestora da escola pesquisada ter formação inicial em geografia, mostra boas intenções e preocupações em superar tais desafios.

As condições de trabalho da Direção Escolar são limitadas, pois, como citado anteriormente, a mesma depende de aprovações e normas da Gerência Regional de Ensino. O local o qual sedia durante seu trabalho é um pouco pequeno, mas contém todos os requisitos necessários para desempenhar um trabalho de qualidade.

Em linhas gerais, o gestor é o grande articulador das ações e o responsável pela organização dos procedimentos administrativos e pedagógicos que proporcionarão condições para que a escola possa desenvolver adequadamente o seu papel na formação cidadã e educadora, incluindo até questões relacionadas à avaliação do espaço escolar, do desempenho dos alunos e etc, pois para que se possa implementar novas propostas metodológicas ou avaliativas, é indispensável o aval da gestão.

2.11 PESSOAL DOCENTE E NÃO-DOCENTE

Ao todo são 21 pessoas que formam o quadro de funcionários da escola Nestor Antunes. Dos profissionais que trabalham na escola, 09 são professores, dessas, 04 estão cursando a graduação em pedagogia e o restante possui a formação superior no mesmo curso. O quadro de professores representa 42,8% de pessoas que trabalham na escola, os demais somam 57%. Do total de funcionários, apenas 04 possui especialização, o que representa um valor de 19%. No quadro abaixo estão discriminados os valores.

Quadro 7: Formação dos funcionários da Escola Nestor Antunes

Escolaridade	Número	% do Total
Ensino Fundamental Incompleto	01	4,7%
Ensino Fundamental Completo	02	9,5%
Ensino Médio Incompleto	04	19%
Ensino Médio Completo	03	14,2%
Graduação	07	33,3%
Especialização	04	19%

Fonte: Secretaria da Escola

A formação é um elemento essencial para a produção dos serviços dentro da escola, apesar de termos noção dessa realidade, a Escola Nestor possui um quadro negativo diante esse aspecto, pois dentre as docentes que ensinam quase 50% ainda não possui ensino superior. Destaca-se também, que das que possui a graduação completa quase todas possuem pós-graduação. O fato de possuir a graduação ou outros cursos influencia positivamente na prática docente, pois quando se realiza tais cursos ocorre uma atualização dos saberes, assim o professor que se propõe a isso sabe dar melhor com as condições cotidianas dentro de sala de aula, principalmente no fator da aprendizagem.

3 SONDAGEM DA OFICINA E ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DA EFICÁCIA ESCOLAR

Antes de realizar a oficina que analisa os critérios de eficácia escolar (em apêndice), foi mostrado e lido o termo de apresentação enviado pela coordenação da pós-graduação em *Planejamento e Gestão Escolar* a direção da escola escolhida para a intervenção. Após a direção escolar acatar a ideia, houve a reunião com os professores e a coordenadora pedagógica para realizar tal propósito.

De início, falou-se dos estudantes da pós-graduação e que estava ali para realizar a oficina. Achou-se importante mostrar para os demais o termo de apresentação, pois era um modo de comprovar que a direção da escola já tinha aceitado a participar da oficina e, posteriormente de acatar ações interventivas.

Depois, explicitou-se de modo sucinto o que se pretendia alcançar com a aplicação da oficina e, o que cada trabalho individual de fim de curso dos pós-graduandos iria investigar, pois a oficina estava sendo realizada por quatro pessoas, os pós-graduandos da cidade de Santa Cruz - PB. Na oportunidade, falou-se de como o instrumento era aplicado e quais itens trariam. Passou-se o roteiro da oficina para todos os presentes para uma melhor familiarização evitando assim desinteresse e enfado em responder as questões referentes.

Antes de iniciar a leitura dos quesitos, pediu-se aos professores que no caso do não entendimento pausasse o processo para que se repetisse o que foi dito. Ainda, para evitar a discordância, em relação à resposta/quantificação dos quesitos, utilizou-se um método elaborado por nós, o qual se achou mais viável, cada pessoa presente na oficina levantaria o dedo de acordo com o valor subestimado para os respectivos quesitos. Feito isso, iniciou-se a oficina.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

Quesito 1 - Ensino e Aprendizagem

De modo geral, o quesito 1 se apresentou com um ótimo índice, pois o valor estabelecido na oficina que equivale a 100% é 285, no entanto, a partir das respostas, a escola Nestor Antunes alcançou o valor de 238 pontos o que equivale a 83,5%. Ainda, no mesmo quesito, o requisito 1.1 (currículo organizado e articulado), destacou-se duas características que foram apontadas de forma não satisfatórias: 1.1.g) os professores sabem qual o conteúdo

trabalhado no ano anterior por outro professor e 1.1.j) a equipe escolar reúne-se para revisar o currículo a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor. Essas características apresentaram 3 pontos, as demais apresentaram notas de 4 a 5, o que totalizaram 43 pontos.

O requisito seguinte, o 1.2 (proteção do tempo de aprendizagem) apresenta 8 características, dessas, apenas uma teve 4 pontos que foi a 1.2.f) a transição entre atividades desenvolvidas em sala de aula é rápida. As demais obtiveram 5 pontos. Ao final, juntou 39 pontos. Em contrapartida a ótima pontuação apresentado requisito 1.2, o requisito posterior 1.3 (práticas efetivas dentro de sala de aula), apresentou 4 características que não tiveram tanto êxito, com 3 pontos. As demais características classificou-se de modo satisfatório, duas com nota 4 e sete com nota 5, chegando assim a 55 pontos.

Em sequência, os outros três requisitos do quesito 1 (1.4 – estratégias de ensino diferenciadas, 1.5 – deveres de casa frequentes e consistentes, 1.6 – Disponibilidade e utilização de recursos didático-pedagógico) se apresentaram de forma similar. Os requisitos 1.4 e 1.6 alcançaram em duas características 3 pontos, nas seguintes características 1.4.e) os professores aproveitam os espaços externos para realizar atividades cotidianas como ler, contar, histórias, fazer desenhos e etc., 1.4.f) os professores propõem atividade pedagógicas fora da escola como passeios, excursões, etc., 1.6 a) os professores e alunos dispõem de materiais pedagógicos e didáticos adequados que permitem atividades diversificadas dentro de sala de aula, 1.6.e) os alunos possuem caderno, papel, lápis, borracha, etc. Destaca-se o requisito 1.6, pois não apresentou nenhuma característica com 5 pontos. Não tão distante, o quesito 1.5 evidenciou uma característica com 5 e outra com 3 pontos. Particularmente, cada quesito totalizou 24 (1.4), 20 (1.5) e 18 (1.6).

O último requisito do quesito 1, o 1.7 apresentava 10 características, dessas, 3 tiveram 3 pontos, 2 cinco 5 pontos e em unanimidade 5 obtiveram 4 pontos. Uma das 3 características que apresentou 3 pontos destacou-se a 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, constatar os dados obtidos e observar transferência das aprendizagens em contextos diferentes. Das características que tiveram 5 pontos destaca-se a 1.7.d) a avaliação do desempenho dos alunos em todos os níveis está adequada aos objetivos de ensino. Nas características que se classificaram com 4 pontos aponta-se a 1.7.c) há coleta de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho dos alunos. No final, todas as características somaram 39 pontos.

Quesito 2 - (Clima Escolar)

Partindo para o próximo quesito, a escola Nestor Antunes apresentou uma boa classificação, pois o seu percentual alcançou um valor de 70%, para que se chegasse aos 100%, à escola teria que na junção de todas as características alcançasse o valor de 240, por sua vez, o total chegou ao valor de 169.

O primeiro requisito – 2.1 (estabelecimento de altos padrões de ensino) delineava um total de 13 características, essas estão voltadas para a qualidade do ensino com a colaboração do diretor e dos professores para o alcance dos objetivos estabelecidos para o processo de ensino-aprendizagem. Ainda, trata de questões que envolvem os instrumentos que avaliam o desempenho acadêmico dos alunos. Esse quesito foi um dos que apresentou um menor índice de satisfação, pois em quase todas as características apresentou 3 pontos como referência. Além dos professores não mostrarem-se tão insatisfeitos nas características que pontuaram com 3, uma outra apresentou o valor de 1 ponto 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. Talvez, este valor tenha se apresentado dessa forma devido à escola funcionar somente com o ensino fundamental I, os professores apontaram em discussão que a dinâmica de ensino sempre está sendo configurado, o que não os oportunizam de fixar conteúdos e nem muito menos métodos de ensino durante todo o ano letivo.

Em contrapartida, no mesmo requisito, apenas uma característica mostrou-se satisfatória alcançando 4 pontos a 2.1.a) os professores têm claros os objetivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todos os alunos. A partir disso, pode-se dizer que talvez a escola não trabalhe especificando no início do ano letivo seus conteúdos, como foi dito no argumento apresentado anteriormente ou, talvez, por a escola trabalhar com modelos estabelecidos pela secretaria estadual que traz seus conteúdos estabelecidos em livros didáticos. Ao término do requisito, somaram-se 38 pontos.

Das três características do requisito 2.2 (altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos), todas, de acordo com a visão dos professores se mostraram suficientemente boas, o que pode ser notado pelas notas estabelecidas, 1 alcançou cinco pontos e duas 4 pontos, finalizando no total 13 pontos. Os bons índices apresentados nesse requisito demonstra que os professores possuem grande confiança no que diz respeito a sua função dentro da escola, no seu modo de ensinar como também no desenvolvimento da aprendizagem dos seus alunos. Esse ponto é fundamental para o engrandecimento da escola e dos alunos, pois, quando o professor acredita em seu aluno, passando confiança lhes permitindo maior interação na sala

de aula e a exposição de seus pensamentos sobre determinados assuntos, garantindo-lhes maior possibilidade de desenvolvimento intelectual e raciocínio crítico.

O requisito 2.3 (comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade) das 7 características utilizadas pela oficina, 4 apresentaram índices de 3 pontos o que as classificam em meio termo, nem bom ou ruim. Destaca-se nesse requisito, as demais características apresentaram escalas com 4 pontos equivalendo-se como satisfatório. No entanto, nenhuma das características apresentou 5 pontos. Ao término, as características somaram 23 pontos. Pelo que foi encontrado nas características conceituadas com 3 pontos, percebemos que os professores apontaram que existe na escola ausência de reuniões promovidas pelo diretor com o corpo docentes com pautas antecipadas, a falta de contato dos pais para com a escola e o envolvimento do diretor em atividades organizadas pela comunidade.

A escola Nestor Antunes, a partir dos dados revelados no requisito 2.4 (presença efetiva do diretor), mostrou 3 características com 4 pontos e outras 3 com 3 pontos, somando 21 pontos ao final. As classificadas com 3 pontos trazem reflexões sobre a atuação do diretor no que diz respeito a seu processo de liderança, no estabelecimento de normas de comportamentos, dos contatos informais entre os membros da escola e do *feedback* sobre a eficácia das atividades realizadas pelo professor.

Nos outros requisitos restantes, chama-se a atenção para dois que mostraram características com classificação insatisfatória. No requisito 2.6 (normas e regulamentos escolares) a característica 26 - a) a escola possui um código de conduta escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores dentro e fora da sala de aula e no requisito 2.8 (compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola) a característica 28 d) o absenteísmo e a impontualidade dos professores são vistos como um problema na escola. Em questão a primeira característica apontada acima, os professores não conhecem nenhum documento que tragam em seu esboço notas sobre formas de condutas e comportamentos. A outra característica que foi notada com 1 ponto, reflete a responsabilidade dos professores em cumprimento com a pontualidade nos horários dos seus trabalhos. Para 1 ponto, a impontualidade dos professores não eram vistos como problemas para a escola.

Respectivamente, os requisitos 2.5 (ambiente escolar bem organizado e agradável), 2.6 (normas e regulamentos escolares), 2.7 (confiança dos professores no seu trabalho), 2.8 (compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola) e 2.9 (trabalho em equipe) apresentaram no final os seguintes pontos: 17, 16, 14, 13 e 14.

Quesito 3 – Pais e Comunidade

O quesito três do instrumento aplicado na escola Nestor Antunes avaliou os aspectos da relação Pais e Comunidade no processo de Ensino Aprendizagem. Foram avaliados critérios como: o apoio material da comunidade, a comunicação frequente entre corpo docente e pais, a participação da comunidade na gestão da escola e o envolvimento dos pais na aprendizagem. Com base nos dados, destacou-se os resultados obtidos no requisito 3.1 (apoio material da comunidade), e no requisito 3.4 (envolvimento dos pais na aprendizagem), com maioria de respostas 3, assinalam que na escola avaliada a participação dos pais na aprendizagem e no apoio material ocorre apenas ocasionalmente.

Positivamente, o requisito 3.2 (comunicação frequente entre corpo docente e pais), apontou para a existência na escola de uma boa comunicação entre professores e pais do alunado, com maioria das respostas 4, ou seja, quase sempre ocorre a comunicação entre escola e comunidade. Em contrapartida, o requisito 3.3 (participação da comunidade na gestão da escola), com maioria das respostas 2, revelou que o engajamento na participação da comunidade na gestão da escola não é algo presente e raramente ocorre.

Deste modo, no geral o quesito avaliado alcançou rendimento de 36 pontos, o equivalente a 65%, da pontuação máxima do critério avaliado, apontando um valor insatisfatório conforme os parâmetros do instrumento utilizado. O valor mostra que, embora haja uma comunicação consideravelmente boa na comunicação entre professores e pais, a comunicação entre escola e comunidade ainda ocorre de maneira insatisfatória.

Quesito 4 – Gestão de Pessoas

O quesito quatro avaliou a gestão de pessoas e a excelência da equipe para o desempenho das funções com profissionais habilitados e capacitados. Foram avaliados os requisitos: 4.1. Gestão do pessoal docente e não-docente; 4.2. Formação e desenvolvimento; 4.3. Experiência apropriada e 4.4. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola.

Destaca-se o requisito (4.1) gestão do pessoal docente e não docente, como ponto crítico, onde a maioria das respostas foram 2, e destacam-se como características críticas, a quase ausência de disponibilidade da direção por organizar espaços e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem, planejem, etc. Assim como a falta de atualizações para o seu pessoal docente, técnico e administrativo, com a

frequência necessária. Os colaboradores não são valorizados por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização. “A escola adota medidas de promoção do bem-estar para auxiliar os colaboradores a atingir as metas”, seria outra característica crítica.

Outro requisito crítico, o 4.3, aferiu a experiência apropriada, com maioria das respostas foram 3, indicou que somente as vezes os professores são experientes no manejo de turmas e no acompanhamento do trabalho individual e de grupos. O requisito mostrou que regularmente o desempenho do professor dentro de sala de aula é avaliado.

Por outro lado, no requisito 4.2, que estimou a formação e o desenvolvimento dos professores, a média das respostas foram 4, mostrando que na sua maioria os professores conhecem metodologias de avaliação e usam esse conhecimento para desenvolver avaliações coerentes e consistentes, demonstram ter domínio da disciplina que ensinam. Além disso, utilizam abordagens pedagógicas atualizadas e que a equipe escolar (docentes e não docentes) aceita inovações e se mostra envolvida em processos de mudança.

O requisito 4.4 que mediu o compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola, também obteve maioria das respostas 4, mostrando que em muita das vezes os professores e funcionários são comprometidos e conhecem os objetivos e metas da escola. E que a equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, bem como o seu esforço para mudança, além dos docentes e não-docentes demonstrarem entusiasmo no desempenho de suas funções.

Assim sendo, no geral, o quesito avaliado alcançou rendimento de 76 pontos, o equivalente a 64%, da pontuação máxima do critério avaliado que equivale a 115 pontos, apontando um baixo rendimento, conforme os parâmetros do instrumento utilizado. O mesmo assinala para a necessidade de a escola direcionar ações para o pessoal docente e não docente, no tocante a disponibilidade de espaços para que os mesmos possam se reunir para estudar, planejar, realizar cursos de atualizações, de formação continuada e cursos de aperfeiçoamento, assim como, para a troca de experiências.

Quesito 5 - Gestão de Processos

O quesito 5 possui 5 requisitos, onde 2 deles apresentaram nas características índices satisfatório entre 4 e 5, esses foram: 5.2 (utilização e controle dos recursos financeiros e rotina organizada. Respectivamente, os requisitos alcançaram 19 e 29 pontos. A partir das notas estabelecidas nesses requisitos pelos professores, percebe-se que eles encontram-se satisfeitos

da forma como o dinheiro é utilizado na escola e o modo como todas as pessoas cumprem seus trabalhos no ambiente escolar.

Os quesitos 5.3 e 5.4 apresentaram apenas em uma das suas características o valor 3 que a classifica em meio termo em relação a satisfação dos professores. Dentre as características estão: 5.3. a) – a escola define conjuntamente seus objetivos, metas e estratégias e os planos de ação para alcançá-los e 5.4.d) – a escola dispõe de critérios e instrumentos para determinar a eficácia escolar. Em ordem, os quesitos pontuaram 15 e 20 pontos.

No último requisito 5.5 (rotina organizada), todas as características mostraram-se satisfatórias quanto às notas estabelecidas pelos professores da escola analisada. Este requisito somou 29 pontos. Juntando os pontos de todos os requisitos, o item 5 somou 101 pontos que correspondeu a um valor de 78% o que podemos concluir que a escola possui uma boa gestão de processo dentro da escola.

Quesito 6 - Infraestrutura

O sexto e penúltimo quesito possui apenas um requisito 6.1 (instalações adequadas da escola), onde encontrou-se questões referentes ao quadro estrutural da escola em análise. Das seis características encontradas no quesito, três tiveram níveis insatisfatório, uma com 2 pontos e duas com 3. A característica com os dois pontos é a 6.1. d) as salas de aula, laboratórios e bibliotecas estão em boas condições; as com 3 pontos são: 6.1.c) a escola possui um espaço disponível para atividades de leitura e pesquisa e 6.1. e) o espaço escolar (salas, laboratórios, biblioteca, etc.) são utilizados e de forma correta. Em suma, o requisito alcançou 22 pontos, que representa uma classificação boa, para que fosse excelente, a soma deveria alcançar 30 pontos.

Apesar de ter alcançado 73%, os dados acima, o sexto quesito, mostra que a escola possui uma infraestrutura carente, que os professores são insatisfeitos do modo como os espaços são utilizados. Alguns discursos apontados pelos professores da Escola Nestor Antunes no momento de aplicação da oficina revelaram que a instituição não possui laboratórios e que a biblioteca é compartilhada com a sala dos professores. A sala de professores é um local que não é muito visitado pelos alunos, onde, geralmente, não se observa a presença de alunos.

Quesito 7 – Resultados

A última parte da oficina realizada, traz o quesito 7 (resultados), nele existe dois requisitos. Os dois se comportaram de modo convergente em relação aos pontos obtido nas características. Enquanto o primeiro 7.1 (desempenho acadêmico dos alunos) apresentou 3 características com pontos insatisfatórios, uma com 2 pontos e duas com 3, a segunda 7.2 (desempenho geral da escola) mostrou todos os pontos obtidos nas características como satisfatórios. Em geral, o requisito somou 29 pontos ficando na margem de 72,5%, o que classifica que a escola como boa no quesito analisado.

Assim, achou-se mais convenientes destacar as características com os quais não tiveram êxito quanto às notas estabelecidas. A primeira foi a 7.1. b) os dados de desempenho demonstram elevação de na taxa de aprovação em todas as séries e disciplinas, e esta taxa situa-se, atualmente em patamares de excelência, a outra é a 7.1 a) os históricos acadêmicos recentes mostram evolução favorável em relação às médias nacional/estadual/regional e 7.1.d) as médias de aprovação dos alunos, em português e matemática, tem aumentado a cada ano e situa-se, atualmente, em patamares de excelência apresentaram, respectivamente, 2, 3 e 3 pontos.

Ao final, somaram-se todos os pontos das características dos requisitos estabelecendo uma porcentagem que classifica a escola a partir dos parâmetros utilizados pelo instrumento utilizado. Portanto, somando todos os pontos das características, a escola alcançou um total de 671 pontos que determinou 75% de eficácia. Esse valor mostra que a escola encontra-se em um nível bom em relação a sua eficácia, portanto, é indispensável não abrir mão para alcançar melhores patamares. É importante destacar a aplicação da oficina algumas vezes ao ano para ver se houve melhora no resultado final, se não, é indispensável elaborar metas, principalmente, para alcançar notas melhores nas características apontadas como insatisfatória, (segue abaixo quadro das somas dos requisitos).

Quadro 8: Pontuação geral dos critérios

Pontuação	Critérios de Eficácia Escolar							Total
	1 Ensino e Aprendizagem	2 Clima Escolar	3 Pais e Comunidade	4 Gestão de Pessoas	5 Gestão de Processos	6 Infra- estrutura	7 Resultados	
Total máximo de pontos no critério	285	240	55	115	130	30	40	895
Total de Pontos obtidos no critério pela escola	238	169	36	76	101	22	29	671
(2)/(1)x100	83,5%	70%	65%	64%	78%	73%	72,5%	75%

O Quadro acima é referente ao resultado final do diagnóstico dos dados da Oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia Escolar*. Observando-a percebe-se que o proporcional total está em um padrão muito bom, porém esses dados se confrontados com os do rendimento percentual averiguado pelo IDEB e pelo IDEB/PB, apresentam desigualdades. Frente à indiferença desses resultados, questionou-se por que a avaliação externa não corresponde com a avaliação interna da equipe escolar? Diante desta realidade, questiona-se como a equipe gestora, frente a esses desafios pode resolver essa problemática.

As avaliações externas são entendidas como necessidade e direito social. Permitem aos gestores, professores e educadores discutirem e desenvolverem ações e políticas de intervenção para a oferta de um ensino de qualidade. Além disso, possibilita enfatizar as especificidades das diferentes regiões, englobando os aspectos culturais, espaço geográfico, crenças, valores, entre outros (FERREIRA 2016, p. 20).

Nesse sentido, discutir o desempenho dos sistemas educacionais a partir de testes exige clareza sobre todo o processo de sua realização e aplicação e de seu sentido. Essa não é uma discussão trivial, pois discute a função social da escola e as modificações pelas quais ela vem passando ao longo do tempo e o papel do Estado nesse processo (HORTA NETO 2010, p. 56).

3.2 FILTRAGEM DOS DADOS

Após a sondagem da oficina que avalia os critérios da eficácia escolar, realizou-se a filtragem dos dados, ou seja, demarcou-se dentro dos requisitos quais características tiveram pontos iguais ou inferiores a 3. E, também, mostrou-se atenção para os quesitos que apresentaram valores abaixo de 70%.

De modo geral, a maioria das características apontadas como insatisfatória obtiveram 3 pontos, o que as classificam entre o meio termo. Apresentaram-se também algumas características que não mostrava nenhuma qualificação negativa, com notas entre 4 e 5. Dentre os requisitos, apenas dois tiveram qualificações abaixo de 70%, o 3 (Pais e Comunidade) e 4 (Gestão de Pessoas), respectivamente, 65% e 64%.

Para a apresentação dos dados filtrados separou-se os quesitos com seus requisitos e suas respectivas características. Nessa condição, apresentou-se o objeto de estudo demonstrando a sua relação com os itens que apresentaram índices insatisfatórios. Visto a relação do quesito Ensino e Aprendizagem nos itens destacados, criou-se um Plano de Ação (ver página 124) para sanar questões relativas ao objeto da referente pesquisa. Abaixo segue os quadros com as filtragens dos dados e as discussões:

Quadro 09: Filtragem quesito 01 (ensino e aprendizagem)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
1. Ensino e Aprendizagem	1.1 Currículo organizado e articulado	1.1.g) Os professores sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor;	3
		1.1.j) A equipe escolar reúne-se para revisar o currículo a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor.	3
	1.3 Práticas efetivas dentro da sala de aula	1.3 d) As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte da escola e dos professores;	3
		1.3.j) Exercícios, tarefas e provas são corrigidos e devolvidos rapidamente, e usados para replanejar as atividades;	3
		1.3.m) Os professores evitam a ocorrência de interrupções em sala de aula, não desperdiçando o tempo de ensino e de aprendizagem;	3
		1.3.n) Os problemas de disciplina são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar os alunos à direção.	3
	1.4 Estratégias de ensino diferenciada	1.4.e) Os professores aproveitam os espaços externos para realizar atividades cotidianas como ler, contar, histórias, fazer desenhos, etc;	3
		1.4.f) Os professores propõem atividades pedagógicas fora da escola como passeios, excursões, etc.	3
	1.5 Deveres de casa frequentes e consistentes	1.5.b) Os alunos fazem o dever de casa regularmente;	3
	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;	3
		1.6.e) Os alunos possuem caderno, papel, lápis, borracha, etc.	3

	1.7 Avaliação contínua do rendimento dos alunos	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;	
		1.7.i) Em momentos determinados, é delegada aos alunos a responsabilidade de se auto-avaliarem;	3
		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.	3

O proporcional de 75% foi o rendimento aferido pela Oficina dos Critérios de Eficácia a partir das avaliações internas dos professores da escola, porém esse resultado não corresponde aos resultados das avaliações externa, tais como IDEB e IDEPB. Durante a realização da oficina, os professores e a equipe escolar se mostraram atentos quanto à organização e a articulação do currículo na escola, contudo questiona-se o porquê da boa classificação, e se realmente os professores tem consciência de tal realidade ou “mascaram” o fato. Quais conteúdos ou quais metodologias, estratégias estão sendo usados? Como acontece se constitui o currículo da escola?

A gestão escolar como um todo e a equipe docente, necessita nesse contexto de liderar a reconstrução urgente da proposta pedagógica, viabilizando as condições para sua execução, sendo uma delas a formação contínua de seus professores e de sua equipe para que possam desenvolver, com competência e técnica, o currículo expresso na Proposta Pedagógica.

Nesse sentido, para que a escola caminhe na condição de uma boa organização e articulação do currículo, é indispensável que todos os profissionais da instituição trabalhem de modo conjunto, de forma democrática, que construam o currículo de acordo com as características apresentadas pela comunidade e com as necessidades para aprendizagem dos alunos da escola.

O currículo não deve ser organizado especificamente só por aqueles que estão dentro da escola, mas, por todos que de certa forma participam do seu cotidiano. Sendo assim, Paro (2008) afirma que

[...] a escola deve organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, as camadas trabalhadoras (PARO, 2008, p. 12).

Diante do exposto, Pereira (2012) diz que na gestão democrática a elaboração do currículo deve acontecer de maneira participativa e não como um mero cumprimento de guias curriculares lançados nas escolas pelo governo, uma vez que a escolha dos conteúdos a serem implantados no currículo é um método que transpõe os limites da prática, pois abrange juízo de valores ao se definir quais saberes serão eleitos como adequados na produção do conhecimento. Sendo assim, dependendo da visão de como a equipe que forma o currículo possui, o mesmo poderá admitir características com um papel transformador ou conservador.

Não só os professores precisam estar por dentro dos conteúdos que foram trabalhados no ano anterior, mas toda a equipe escolar. Conhecendo essa realidade, é possível que os docentes tracem propostas pedagógicas diferentes enquanto ao insucesso daquelas alcançadas em ano anterior. É impossível não dizer que tal fato apresentará uma melhor aprendizagem dos discentes. Belchior (2016) argumenta que as mudanças nas práticas pedagógicas são resultado das mudanças nas práticas avaliativas. Ou seja, [...] “efetivar uma avaliação formativa é decorrência de uma prática pedagógica formativa” (BELCHIOR, 2016, p. 392).

Em relação à organização do currículo, Pereira (2012) diz que na gestão democrática a elaboração do currículo deve acontecer de maneira participativa e não como um mero cumprimento de guias curriculares lançados nas escolas pelo governo, uma vez que a escolha dos conteúdos a serem implantados no currículo é um método que transpõe os limites da prática, pois abrange juízo de valores ao se definir quais saberes serão eleitos como adequados na produção do conhecimento. Sendo assim, dependendo da visão de como a equipe que forma o currículo possui, o mesmo poderá admitir características com um papel transformador ou conservador.

Nesse sentido, os professores e toda a equipe escolar precisam conhecer ou pelo menos ter a noção dos conteúdos passados no ano anterior para construir o currículo do ano em pauta. Esta ação permite um avanço na atualização do currículo e é por meio do currículo que parte todas as práticas educativas existentes na escola, ou pelo menos deveria partir. Luckesi (2002) diz que o modo de como se avalia, é decisivo para a consolidação do projeto educacional. É ela que mostra aos alunos o que o professor e a escola estimam. Perrenoud (1999) argumenta que a avaliação da aprendizagem, no novo modelo de escola, é um processo mediano na elaboração do currículo e se encontra intensamente ligada à gestão da aprendizagem dos alunos. Também, em relação a prática avaliativa, Fernandes (2007) expõe a relação existente entre o currículo e a avaliação, dessa forma, declara que:

o profissional que realiza o ato de avaliar, seja ele professor, coordenador ou diretor deve estabelecer e respeitar princípios e critérios refletidos coletivamente, referenciados no projeto político pedagógico, na proposta curricular e em suas convicções acerca do papel social que desempenha a educação escolar (FERNANDES, 2007, p. 17).

Como foi visto nas características 1.4 e 1.6 que os professores não dispõem de tantos materiais pedagógicos para utilizar em sala de aula e que os alunos não possuem sempre materiais didáticos para participar dessas aulas, já que os professores não realizam tantas aulas em ambiente exterior, seria útil adotar costumeiramente esse hábito. Pois, para Moreira e Masini (2001), o uso de ambientes fora da sala de aula permite uma melhor contextualização, utilização e a relação de conceitos e saberes que os alunos já possuem em seu cognitivo com informações novas adquiridas do ambiente, diminuindo as requisições abstrativas do aprendiz e consentindo uma melhor compreensão dos conhecimentos. Esse ato de associar informações novas com outras já existentes, de forma inter-relacionada, chama-se aprendizagem significativa.

Quadro 10: Filtragem quesito 02 (clima escolar)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
2. Clima Escolar	2.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino	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;	3
		2.1.c) O diretor e os professores comunicam aos alunos as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas;	3
		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. Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade	2.3.a) O diretor promove reuniões frequentes com o corpo docente, com pauta antecipada;	3
		2.3.c) Os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria; rapidamente, e usados para replanejar as atividades;	3
		2.3.d) O diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade;	3
		2.3.g) Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.	3
	2.4. Presença efetiva do diretor	2.4.d) O diretor aumenta a frequência e a qualidade dos contatos informais entre os membros da equipe escolar quando necessário;	3
		2.4.e) O diretor lidera o estabelecimento e a implementação de normas de comportamento entre os membros da equipe escolar;	3
		2.4.f) O diretor está constantemente informado da	3

		eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.	
2.5. Ambiente escolar bem organizado e agradável		2.5.d) Os alunos são estimulados a participarem da organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula.	3
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
2.8. Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola		2.8.d) O absenteísmo e a impontualidade dos professores são vistos como um problema na escola;	1

A falta de comunicação do diretor com os profissionais que trabalham na escola e com os pais enfraquece os objetivos que a escola propõe. Em consequência, não tem como o diretor saber os problemas em relação à aprendizagem sem consultar os professores, visto que estes vivem diariamente avaliando os pontos negativos e positivos trazidos pelos alunos em relação à aprendizagem. Da mesma forma, sem conhecer a realidade da família não existe a possibilidade de acompanhar a aprendizagem dos alunos com problemas familiares, pois esse fato implica como um aspecto negativo para a vida estudantil do discente.

Sabemos que o diretor não tem a função de reger a escola por completo, a instituição funciona porque existe a colaboração de todos, inclusive de pais e alunos. Nota-se a partir dos dados apresentados, que na referida escola, os professores sentem a necessidade de um maior contato com o diretor, talvez, eles sintam-se mais confiáveis em propagar seus ideais quando recebem apontamentos positivos, ou pelo menos quando existe a colaboração do diretor em suas ações.

Segundo Kuperminc *et al.*, (1997), inúmeras pesquisas revelam que um clima escolar positivo deriva de uma redução dos problemas comportamentais e emocionais dos discentes. Ainda, essa condição pode ocasionar para os alunos uma atmosfera enriquecedora, tanto para o desenvolvimento pessoal, como para o seu êxito acadêmico.

Cunha e Costa (2009) especifica que o clima de uma escola procede do tipo de programa, dos métodos empregados, das condições ambientes que distinguem a escola como uma instituição e como um agrupamento de alunos, dos setores, das pessoas e dos componentes da direção. Cada escola tem o seu clima característico. Tal clima origina a qualidade de vida e a produção dos professores e dos alunos. O clima é um aspecto crucial para o bem-estar e para a eficácia de uma escola.

Quadro 11: Filtragem quesito 03 (pais e comunidade)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
3. Pais e Comunidade	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;	3
		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.	3
	3.3. Participação da comunidade na gestão da escola	3.3.a) Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado;	2
		3.3.b) Os pais sabem quem é seu representante no Colegiado;	2
	3.4. Envolvimento dos pais na aprendizagem	3.4.a) Os pais participam de reuniões de avaliação na escola;	3
		3.4.b) Os pais acompanham os deveres de casa dos filhos;	3
		3.4.c) Há evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar;	3

O quesito três do instrumento aplicado na Escola Nestor Antunes avaliou os aspectos da relação Pais e Comunidade no processo de Ensino e Aprendizagem. Foram avaliados critérios como: o apoio material da comunidade, a comunicação frequente entre corpo docente e pais, a participação da comunidade na gestão da escola e o envolvimento dos pais na aprendizagem. Com base nos dados, destaca-se os resultados obtidos no requisito 3.1 (Apoio material da comunidade), e no requisito 3.4 (envolvimento dos pais na aprendizagem), com maioria de respostas 3, assinalam que na escola avaliada a participação dos pais na aprendizagem e no apoio material ocorre apenas ocasionalmente.

De acordo com Scoz (1994, pp. 71; 173), a influência familiar é decisiva na aprendizagem dos alunos. Os filhos de pais extremamente ausentes vivenciam sentimentos de desvalorização e carência afetiva, gerando desconfiança, insegurança, improdutividade e desinteresse, sérios obstáculos à aprendizagem escolar. O contato com a família pode trazer informações sobre fatores que interferem positivamente na aprendizagem, apontando os caminhos mais adequados para ajudar a criança.

Carvalho (2000, p.144) pondera que "o sucesso escolar depende em grande parte, do apoio direto e sistemático da família, que investe nos filhos, compensando tanto dificuldades individuais quanto deficiências escolares". Portanto as escolas devem buscar formas de parcerias com as famílias de seus alunos, para que juntos possam desenvolver uma educação proveitosa e de qualidade, facilitando o sucesso escolar do seu alunado.

Positivamente, o requisito 3.2 (comunicação frequente entre corpo docente e pais), apontou para a existência na escola de uma boa comunicação entre professores e pais do alunado, com maioria das respostas 4, ou seja, quase sempre ocorre a comunicação entre escola e comunidade. Em contrapartida, o requisito 3.3 (participação da comunidade na gestão da escola), com maioria das respostas 2, revelou que o engajamento na participação da comunidade na gestão da escola não é algo presente e raramente ocorre.

Deste modo, no geral o quesito avaliado alcançou rendimento de 36 pontos, o equivalente a 65%, da pontuação máxima do critério avaliado, apontando um valor insatisfatório conforme os parâmetros do instrumento utilizado. Valor que mostra que, embora haja uma comunicação consideravelmente boa na comunicação entre professores e pais, a comunicação entre escola e comunidade ainda ocorre de maneira insatisfatória.

Desse modo, Atié (1999, p. 3), conforme citado por Bezerra *et al.*, (2010), em sua análise sobre a escola pública, pondera que romper com seus muros e estar plenamente inserida no seu tempo e na comunidade a qual pertence, constitui um dos desafios que se coloca diante da escola nos dias de hoje. A falta de comunicação entre comunidade e escola é um desafio que também se coloca para a escola avaliada e revela a falta da participação efetiva da escola na comunidade.

Nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), é destacada a importância da participação da comunidade na escola, de forma que o conhecimento apreendido gere maior compreensão, integração e inserção do mundo; a prática escolar comprometida com a interdependência escola-sociedade tem como objetivo situar as pessoas como participantes da sociedade – cidadãos - desde o primeiro dia de sua escolaridade. (BRASIL, 1998, p. 10).

Desse modo, segundo Bezerra *et al.* (2010), é necessário que aconteça a integração entre a escola e a comunidade, com reconhecimento e valorização dos saberes extracurriculares e efetivação de parcerias no trabalho educativo, atingindo o maior contingente de pessoas em sua área de localização. A partir do pressuposto que considera que todos os participantes do processo educativo têm a capacidade de elaboração de propostas para a melhoria da educação.

E para que isso aconteça, de acordo com esse autor, esse processo de interação deve ser pautado no diálogo e na confiança. Destarte, cabe à escola oportunizar “situações de encontro” a fim de conhecer os recursos da comunidade e os aspectos da sua realidade, visando à melhoria do ensino-aprendizagem, mantendo os alunos, dessa forma, bons nos conceitos da avaliação da aprendizagem.

Quadro 12: Filtragem quesito 04 (gestão de pessoas)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
4. Gestão de pessoas	4.1. Gestão do pessoal docente e não-docente	4.1.d) A direção organiza espaço e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem, planejem, etc	3
		4.1.e) A direção providencia atualização para o seu pessoal docente, técnico e administrativo, com a frequência necessária	2
		4.1.f) Os colaboradores são valorizados por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização;	2
		4.1.g) A escola adota medidas de promoção do bem-estar para auxiliar os colaboradores a atingir as metas;	2
	4.2. Formação e desenvolvimento	4.2.c) Os professores participam, com frequência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional;	3
		4.2.d) A direção da escola identifica necessidades de aperfeiçoamento de pessoal docente e não docente para a melhoria de suas habilidades profissionais;	3
		4.2.e) A direção da escola define anualmente um programa de desenvolvimento do pessoal docente e não-docente;	1
	4.3.Experiência apropriada	4.3.a) Os professores são experientes no manejo de turmas e no acompanhamento do trabalho individual e de grupos;	3
		4.3.b) O desempenho do professor dentro de sala de aula é avaliado.	3
	4.4. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola	4.4.b) Os professores e funcionários conhecem os objetivos e metas da escola;	3

O quesito quatro avaliou a gestão de pessoas e a excelência da equipe para o desempenho das funções com profissionais habilitados e capacitados. Foram avaliados os requisitos: 4.1. Gestão do pessoal docente e não-docente; 4.2. Formação e desenvolvimento; 4.3. Experiência apropriada e 4.4. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola.

Aparta-se o requisito (4.1) gestão do pessoal docente e não docente, como ponto crítico, onde a maioria das respostas foram 2, e destacam-se como características críticas, a quase ausência de disponibilidade da direção por organizar espaços e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem, planejem, etc. Assim como a falta de atualizações para o seu pessoal docente, técnico e administrativo, com a frequência necessária. Os colaboradores não são valorizados por meio de mecanismos de

profissionalização e responsabilização. A escola adota medidas de promoção do bem-estar para auxiliar os colaboradores a atingir as metas, seria outra característica crítica.

Outro requisito crítico, o 4.3, aferiu a experiência apropriada, com maioria das respostas 3, isso indicou que somente as vezes os professores são experientes no manejo de turmas e no acompanhamento do trabalho individual e de grupos. O requisito mostrou que regularmente o desempenho do professor dentro de sala de aula é avaliado.

Por outro lado, no requisito 4.2, que estimou a formação e o desenvolvimento dos professores, a média das respostas foram 4, mostrando que na sua maioria os professores conhecem metodologias de avaliação e usam esse conhecimento para desenvolver avaliações coerentes e consistentes, demonstram ter domínio da disciplina que ensinam. Além disso, utilizam abordagens pedagógicas atualizadas e que a equipe escolar (docentes e não docentes) aceita inovações e se mostra envolvida em processos de mudança.

O requisito 4.4 que mediu o compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola, também obteve maioria das respostas 4, mostrando que em muita das vezes os professores e funcionários são comprometidos e conhecem os objetivos e metas da escola. E que a equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, bem como o seu esforço para mudança, além dos docentes e não-docentes demonstrarem entusiasmo no desempenho de suas funções.

Assim sendo, no geral, o quesito avaliado alcançou rendimento de 76 pontos, o equivalente a 64%, da pontuação máxima do critério avaliado que equivale a 115 pontos, apontando um baixo rendimento, conforme os parâmetros do instrumento utilizado. O mesmo assinala para a necessidade de a escola direcionar ações para o pessoal docente e não docente, no tocante a disponibilidade de espaços para que os mesmos possam se reunir para estudar, planejar, realizar cursos de atualizações, de formação continuada e cursos de aperfeiçoamento, assim como, para a troca de experiências.

O desenvolvimento profissional permanente, de acordo com Libâneo (1998), exige um processo constante de estudo, reflexão, discussão, confrontação e experimentação coletiva, para o qual é necessário tanto que as instituições contratantes assumam a responsabilidade de propiciar as condições institucionais e materiais, quanto que o professor tome para si a responsabilidade com sua própria formação.

O autor coloca que esta corresponde a uma necessidade intrínseca para os profissionais da educação escolar e faz parte de um processo permanente de desenvolvimento profissional, como verificado na avaliação da escola Nestor Antunes. Quando o estado falha no suporte ao desenvolvimento profissional da equipe escolar, uma gestão comprometida com o

desenvolvimento, valorização e bem-estar do seu quadro pessoal, poderá buscar alternativas para diminuir os efeitos desta falta de atenção para com o trabalho dos funcionários da escola.

Para Libâneo (1998), isto pode acontecer tanto no trabalho sistemático interno à escola quanto fora dela, mas sempre com repercussão em suas atividades. A formação contínua feita na própria escola acontece na reflexão compartilhada com toda a equipe, nas tomadas de decisão, na forma de grupos de estudo, supervisão e orientação pedagógica, assessoria com profissionais especialmente contratados. Outras formas, tais como programas desenvolvidos com varias escolas, intercâmbios, cursos, palestras, seminários, são importantes meios de atualização, de troca e de ampliação do universo cultural e profissional das equipes, repercutem na eficácia do trabalho e no bem-estar destes profissionais.

A escola deve ser um espaço de aprendizagem constante não só para os alunos, mas também para os professores e os funcionários. Sobretudo, como verificado na escala avaliada, em que há uma aceitação a inovações e um envolvimento em processos de mudança por parte dos profissionais. Todos da equipe escolar necessitam de informações e da troca de experiências para melhor exercer as funções, sempre visando à melhoria e a qualidade dos serviços segundo a dimensão educativa do trabalho.

Quadro 13: Filtragem quesito 05 (gestão de processos)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
5. Gestão de Processos	5.1. Conselho/ Colegiado	5.1.c) O Colegiado ou Conselho realiza reuniões sistemáticas;	2
		5.1.e) Os segmentos representantes da comunidade interna e externa à escola têm participação efetiva no Colegiado ou Conselho;	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;	3
		2.3.g) Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.	3

Por mais que não estejam claro para os professores quais metas e objetivos que a escola pretende alcançar, é possível que o corpo docente junto à direção da escola estabeleça metas baseadas no Plano Nacional de Educação (PDE) que contem as 20 metas para a educação do ano de 2010 a 2020 ou, pelos menos as tentem cumprir. Sabemos que é bem difícil chegar a algum lugar sem um objetivo definido, principalmente quando se refere à educação.

As metas de educação infantil, por exemplo, envolvem primordialmente o esforço municipal, porém, só serão atingidas com a contribuição das esferas estadual e federal. Financiamento, apoio técnico, diretrizes gerais, formação de professores, entre outros, são fatores imprescindíveis para a educação infantil, mas que não dependem, em grande parte, dos municípios. Portanto, os governos federal e estaduais têm compromisso com os municípios (MEC, 2014, p. 14).

Segundo Ferreira (2013), de modo geral, a gestão de processos objetiva-se em constituir sistemas de trabalho subordinado a descrições, mensurações e controles das atividades em colocação do que foi esquematizado. Gerir processos é, deste modo, supervisiona-los para sustentar a conformidade e os resultados almejados. Na escola é imprescindível que esse gerenciamento aconteça, pois a partir do não alcance de metas estabelecidas pode-se traçar outros caminhos para alcançá-los e/ou a partir da certeza do alcance de meta, a escola poderá delinear mecanismos que sempre transpasse o que se esperou.

Quadro 14: Filtragem quesito 06 (infraestrutura)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
6. Infraestrutura	6.1. Instalações adequadas da escola	6.1.c) A escola possui um espaço disponível para atividades de leitura e pesquisa;	3
		6.1.d) As salas de aula, laboratórios e biblioteca estão em boas condições de uso.	3
		6.1.e) O espaço escolar (salas, laboratórios, biblioteca, etc) são utilizados e de forma adequada;	3

Soares (2006) distingue três grandes categorias que motivam o desempenho cognitivo dos discentes: a estrutura escolar, a família e as características do próprio aluno. De acordo, Libâneo (2008) aponta que existe uma influência positiva na aprendizagem do aluno quando a infraestrutura da escola é adequada para assegurar o desenvolvimento do trabalho pedagógico utilizado pelo professor.

Um estudo realizado por Riani (2004) com sujeitos de 7 a 14 anos estudantes em escolas dos municípios de Minas Gerais, apontou que existe uma implicação positiva dos recursos de infraestrutura como biblioteca, quadras e laboratórios de ciências para assiduidade nas aulas.

Com um estudo da mesma natureza, Soares (2004) também encontrou uma relação positiva quando analisou o impacto da infraestrutura, como condições de imóveis, equipamentos e ambientes de salas de aulas, cuidados com a limpeza da escola, com o

desempenho de estudantes brasileiros da 8ª série, que estudavam a disciplina de Matemática no SAEB 2001.

Quadro 15: Filtragem quesito 07 (resultados)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características	Pontos
7. Resultados	7.1. Desempenho acadêmico dos alunos	7.1.a) Os históricos acadêmicos recentes mostram evolução favorável em relação às médias nacionais/estadual/ regional;	3
		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;	3
		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;	3

Em discussão, os professores afirmaram que esses baixos índices atribuídos a essas características são devido a uma caída na média apontadas pelo IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). E, também, pelo fato das características perguntar sobre patamares de excelência.

Para o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), o IDEB :

[...] representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios (BRASIL-INEP, 2011, p. 118).

4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES ESCOLARES FRENTE AO PROCESSO ENSINO E APRENDIZAGEM

Com a filtragem dos dados da Oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia*, verificou-se que o Quesito 1: Ensino e Aprendizagem, se apresenta de maneira satisfatória, visto que o mesmo atingiu 83,5% de eficácia escolar. As características que tiveram menor pontuação se referem ao *Currículo* (que como apontado anteriormente é estabelecido pela GRE); *Práticas Efetivas dentro de sala de aula*, mais precisamente voltado para as correções de devoluções rápidas das atividades; *interrupções em sala de aula e problemas com indisciplina dos educandos*.

Atividades pedagógicas fora da escola como passeios e excursões dificilmente acontecem, pois segundo algumas professoras, essa feito depende de autorização da Secretária de Educação do Município que na grande maioria das vezes não disponibiliza.

Deveres de Casa infrequentes e falta de materiais escolar são falhas atribuídas aos pais pela ausência de acompanhamento e cuidado para com os filhos. *Disponibilidade e utilização de recursos didáticos pedagógicos*, como abordado anteriormente, dependem exclusivamente da Gerência Regional de Ensino (GRE).

Nesse sentido, questionou-se de que maneira o gestor escolar deve participar e contribuir para sanar esses problemas apresentados? Quais competências são necessárias aos gestores frente ao processo ensino e aprendizagem para melhorar tal realidade?

No modelo de gestão de pessoas por competência, o trabalho passa a ser reconhecido não mais como o conjunto de atividades que compõem a descrição de um cargo, mas como a capacidade do indivíduo direcionar sua competência pessoal em favor de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY, 2001).

Da mesma forma, a educação brasileira vislumbra o surgimento de um conceito novo, gestão da escola, extrapolando o aspecto restrito de administração (CAMPOS; SILVA, 2009). Percebe-se que além dos aspectos relacionados ao pedagógico da escola, “o Administrador Escolar deve ser articulador administrativo, tem que ser líder, possuir visão global capaz de avaliar as especificidades da escola, recursos humanos, materiais e financeiros” (PRADO, 2001, p.31).

Considerando as adversidades encontradas no exercício diário das funções desse profissional, assim como a necessidade de profissionais cada vez mais competentes para executar as políticas de gestão educacional, o presente estudo foi organizado objetivando identificar por meio de uma pesquisa de Campo na Escola Estadual de Ensino Fundamental

Professor Nestor Antunes, as competências necessárias ao diretor de escola pública, que possam contribuir para que exerça de forma menos empírica as suas funções, capaz de fazer com que a Escola alcance seus objetivos e metas, principalmente do quesito Ensino e Aprendizagem.

No que tange as **COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS DO GESTOR ESCOLAR**, se faz necessário esclarecer o conceito de Competência tendo como embasamento teórico alguns autores. De acordo com Fleury e Fleury (2001) pode-se pensar o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um desempenho elevado. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Ainda de acordo com esses autores, a expressão competência é comumente utilizada para indicar uma pessoa qualificada para realizar algo e o seu oposto, além de propor a negação desta capacidade, guarda um sentimento pejorativo, chegando mesmo a indicar que o indivíduo encontra ou se encontrará brevemente marginalizado das redes de trabalho e do reconhecimento social.

O quadro a seguir, apresenta algumas competências necessárias ao profissional, que os autores Fleury e Fleury (2001) destacam. Ao analisarmos o quadro, verificamos que essas competências se incumbem também na função do gestor escolar, visto que todas delegam conhecimentos da capacidade individual de qualquer profissional que esteja à liderança de uma organização seja ela escolar ou não.

Tabela 1: competências para o profissional

Competências para o Profissional	
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais: saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir Responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury, M.T.L.; Fleury, A. (2001, p. 188).

De acordo com Prado e Prado (2001) deverá estar presente na atividade do diretor um acentuado envolvimento com a comunidade, com a participação de todos os envolvidos no trabalho escolar e com o elemento docente. Maia (2008) reforça o discurso de Prado e Prado, e afirma que os trabalhos que destacam a gestão democrática, exigem do diretor o desenvolvimento de algumas competências intrínsecas e hierarquicamente organizadas: competência técnica, competência política e competência pedagógica.

Segundo Prado e Prado (2001, p.33) “[...] três habilidades são básicas para o administrador escolar: as habilidades organizacionais, habilidades de comunicação, interação e características individuais próprias”. Para os autores, características como ser um diretor líder e exemplar, educador, cultivador de valores, negociador, articulador pedagógico, político e administrativo, são fundamentais ao exercício do diretor nessa nova realidade da gestão escolar.

Lück (2009 *apud* CAMPOS; SILVA, 2009, p. 186) relaciona as principais habilidades e conhecimentos para o gestor escolar na área pedagógica:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico.

Lopes e Silva (2016) apresentam no artigo intitulado **Competências Técnico-Pedagógicas de Gestores Escolares Frente aos Desafios da Organização do Trabalho Pedagógico em Escolas Públicas**, o resultado de uma pesquisa PIBIC UFCG/CNPq – 2015-2016 em fase de conclusão que tem como objeto de investigação as bases de competências técnico-pedagógicas de gestores escolares frente às implicações cotidianas em escolas públicas da cidade de Cajazeiras – PB. Das competências apresentadas, as que mais se adequam a finalidade de pesquisa proposta são:

[...] conhecimento de planejamento e orientação curricular; facilitação das práticas docentes para o efetivo exercício da ação educativa; conhecimento e implementação de avaliação de desempenho institucional e de aprendizagem; compreensão de que currículos precisam ser redimensionados, ressaltando questões oriundas do debate nacional que analisa dilemas de classe social, de relações sociais de produção, de reproduções culturais de desigualdades sociais, de etnia, de gênero, [...] de princípios de esclarecimento e de vivências de cidadania e de democratização; articulação de ensino para com práticas inovadoras e criativas em sala de aula (e a partir dela); fomento e otimização das relações professor-aluno; de interação escola-família-comunidade e, de fomento de experiências pedagógicas e projetos interdisciplinares de trabalho para a dinamização dos processos de aprendizagem (LOPES E SILVA 2016).

Os autores Lopes e Silva (2016), ainda corroboram afirmando que a escola está endogenamente constituída em relações de poder, e diante disto, a base de competência de gestores escolares deve ser pautada para o fato de que nas escolas se produz e reproduz, a partir de suas salas de aulas e de suas relações com a formação, valorização e gestão de pessoal (docente e não-docente), ações que vêm a contrastar com o contexto de (re)ordenamento da própria função social da escola que é o de desenvolvimento de potencialidades dos educandos em prol de suas qualidades de vida em sociedade.

Diante tais considerações se fazem necessárias refletir que para uma melhoria na qualidade do ensino e conseqüentemente da aprendizagem são necessários que não só os gestores, mas que os pais estejam presentes na educação de seus filhos; que a sociedade como um todo tenha consciência da real necessidade de melhorias na qualidade da educação e que se mobilize em prol de resultados mais positivos no processo ensino e aprendizagem.

Acerca de tais reflexões, ainda os autores ressaltam que a participação de docentes e não docentes na cogestão da escola é imprescindível. Essa participação consiste no entendimento a priori, pelo coletivo escolar, de que a totalidade do fazer docente não se encerra na sala de aula. Mesmo, porque, a sala de aula nunca foi um espaço por excelência suficientemente capaz de circunscrever a maior parte das potencialidades de se promover a aprendizagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto educacional atual compete ao gestor escolar refletir sobre esse processo frente às ações da escola, definindo um projeto voltado para a cidadania, atribuindo-lhe desígnios e pressupostos sociais e educacionais equivalentes com a proposta Político-Pedagógica de um eficaz processo de ensino. A direção escolar e sua equipe pedagógica precisam ser capazes de trabalhar com os atores sociais do processo educacional e suas relações, como sujeitos da construção desse processo, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso.

Com o desígnio de analisar quais mecanismos ou procedimentos necessários são utilizados para o efetivo desempenho de um Gestor Educacional considerando uma educação de qualidade empreendida no cotidiano de sua ação administrativa, essa pesquisa surgiu a partir de algumas inquietações, visto que os alunos da referida escola pesquisada apresentam dificuldades em seu desempenho escolar. Dessa forma, se fez necessário questionar como o Gestor Escolar, pode e deve corroborar para melhorar tal realidade, utilizando de suas competências técnico-pedagógicas fomentando uma educação de qualidade.

Nessa perspectiva, onde o consenso da organização do trabalho pedagógico com a equipe gestora é primordial, faz-se necessário uma organização educacional apresentada sob uma estrutura pedagógica, determinada pela finalidade, pelos fins da educação, diferentemente da égide tradicional estrutura burocrática, em que, quase sempre, os meios são mais importantes que os fins. Então, importa-se ressaltar que pouco adianta investir na gestão se não houver mudanças, no cotidiano do processo de ensino-aprendizagem, que abranjam os sujeitos envolvidos nesse processo.

Compete aos gestores o desenvolvimento de novos padrões de gestão educacional no fomento a canalização e reordenação de forças emergentes no cotidiano escolar, viabilizando a consecução de propostas pedagógicas que garantam o sucesso do processo ensino e aprendizagem. Para tanto, a equipe escolar necessita se autoavaliar no que se refere ao seu aspecto funcional de forma sistemáticas e organizacional, neste sentido, as implicações será baseada nas competências para o processo de melhoria da qualidade da ação educativa na escola.

Portanto, a autoavaliação se apresenta como grande aliada, visto que ela permite melhorar os processos para que a escola atinja os seus objetivos de aprendizagem. Outro benefício do uso dessa ferramenta é motivar a equipe, permitindo-os se observar, se autoconhecer, conhecer e reconhecer suas funções e sua importância como membro da

equipe. O autoconhecimento é indispensável para que o gestor escolar considere o modo de tomada de decisões reagindo a possíveis adversidades, mostrando a professores e funcionários que todos têm o que aprender no processo de reflexão.

Desse modo, durante a realização da quinta etapa desta pesquisa, em que a síntese dos trabalhos dos grupos e consolidação dos resultados foi apresentada decorrente da Oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia*, algo nos chamou atenção quando constatou-se que no *Quesito 1- Ensino e Aprendizagem*, a pontuação total dos critérios de eficácia escolar foi de 83,5%, porém essa média, ou seja, esse resultado “positivo” não se justifica, ou se confirma quando comparados com os resultados do IDEB e IDEPB. Diante desta realidade, questionou-se o porquê de tais disparidades nos resultados apresentados.

Analisando os dados de desempenho do IDEB e IDEPB da E.E.E.F. Nestor Antunes no triênio 2013, 2014, 2015, verificou-se que o índice de proficiência dos alunos demonstrou uma queda significativa em Língua Portuguesa e Matemática da proficiência média da escola no triênio, pois mesmo mantendo o padrão adequado em Língua Portuguesa a média caiu cerca de 10 pontos. Em Matemática houve mudança do padrão adequado para o básico caindo 40 pontos nesses três anos.

Perante esse levantamento que apresenta divergências nos resultados, a equipe técnica e docente da escola *locus* deve continuar perguntando-se: quais ações a escola, mais precisamente a equipe gestora e o corpo docente, deve realizar para sanar tais problemas?

Nesse sentido, foi diagnosticado através de informações que não se complementam, que o ensino e aprendizagem dos educandos da referida escola pesquisada apresentam *déficits* por não corresponder aos padrões de uma avaliação de nível estadual e nacional. Fazendo referências ao objeto desse estudo, bem como da questão de pesquisa problematizada acerca de quais mecanismos ou procedimentos necessários são utilizados para o efetivo desempenho de um Gestor Educacional, considerando uma educação de qualidade empreendida no cotidiano de sua ação administrativa.

No presente estudo, visando analisar quais Competências Técnico-Pedagógicas são imprescindíveis à Gestão da Escola Pública, visando à melhoria na qualidade de ensino, verificou-se no cotidiano escolar o gestor tem papel fundamental no que tange aos aspectos técnico-administrativos, porém é imprescindível seu olhar no fazer pedagógico. Nessa perspectiva, devemos refletir sobre algumas questões que norteiam a relação do gestor frente às práticas pedagógicas dos docentes e o processo de construção de conhecimento pelos alunos, pensar sobre a ação gestora como um mecanismo facilitador dos processos de ensino e aprendizagem.

Um dos meios mais viáveis são a elaboração de um Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) que conste metas, as ações e estratégias para ser vivenciado no ano de 2016 e muito provavelmente em 2017, objetivando elevar o índice de proficiência, o percentual de alunos para o nível recomendável. Nesse sentido, compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo das escolas, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas.

Contudo, ainda respondendo à questão de pesquisa desse estudo, compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados.

Sendo o gestor educacional um mediador do processo ensino e aprendizagem, o mesmo deve apresentar posturas de um líder, proporcionando assim ambientes favoráveis para que professores, funcionários e pais atuem de forma saudável para atingir os objetivos do projeto pedagógico. Na promoção de um clima organizacional que estimule a participação coletiva da Comunidade Escolar, cabe ao gestor educacional valorizar e motivar o trabalho em equipe, influenciando indiretamente no trabalho do professor, tornando-se agente facilitador na relação com o professor, proporcionando uma estrutura escolar harmônica e organizada, em que o mesmo desenvolva autonomia para um planejamento flexível, oportunizando o acesso à formação continuada, resultando em ações positivas, reflexivas e inovadoras, para uma aprendizagem significativa, consistente e sólida objetivando a formação integral do educando.

Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto aos seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso. Nessa perspectiva é imprescindível o amplo conhecimento do Projeto Político Pedagógico, a elaboração do planejamento anual participativo, planos de trabalho e construção de um currículo contextualizado com a realidade social dos alunos e do local. Currículo contextualizado é utilizado para organizar os conteúdos de cada série, suas especificações e objetivos, de modo que possam ser aplicados por meio dos planos de trabalho de maneira concreta. Está incluído no Projeto Pedagógico da escola, e este é o instrumento que apresenta os desejos da

instituição e a sua proposta para a comunidade em que está inserida, o que ela quer e onde quer chegar, regulamentado pelos PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais).

Outra questão que merece destaque, sobretudo em função das respostas à problemática desse estudo no fomento a uma aprendizagem significativa e viável nos dias atuais e a ideia de que a gestão da escola precisa estar atualizada com as novas Tecnologias de Informação e Comunicação, para possibilitar atitudes inovadoras, sendo coerente e tendo consciência da sua responsabilidade social de formação de cidadãos aptos a interagirem na sociedade. Pensar na ampliação das tecnologias da informação, é pensar na desacomodação da prática profissional, pois essa prática exige conhecimentos mais refinados para a atuação produtiva, para uma formação mais flexível capaz de acompanhar a evolução tecnológica dos alunos e do contexto escolar. As redes sociais são os maiores exemplos, pois possibilitam uma abrangência de ideias, e com isso surgem novos signos que podem e devem ser trabalhados em sala de aula, visto que são aceitos pela maioria como verdade, e se tornam parte da vida dessas pessoas.

No que se refere ao uso adequado dos meios de comunicação e das tecnologias da informação como recurso didático nos processos de ensino e aprendizagem, é importante serem observados alguns aspectos para sua efetivação, pois na escola, o uso desses instrumentos que se fazem pedagógicos atualmente, deve ter um propósito, pois os mesmos transformam a realidade, o dia a dia da maioria das pessoas, acelerando o modo de viver.

Em síntese, destaca-se a figura do Gestor como um ator educacional exercendo liderança, assumindo a sua função de facilitador, mediando às práticas de ensino pelos professores, lhes proporcionando meios didáticos e materiais para que possa desenvolver boas metodologias em sua prática pedagógica, transformando e vivenciando uma escola democrática, onde aos poucos consegue atingir seus objetivos e perpetuar seus membros em agentes de transformação da sociedade em que estão inseridos. Para o gestor escolar é necessário que se tenha uma visão de gestão pautada na democracia, no trabalho em equipe, no desenvolvimento escolar firmado no compromisso da formação de cidadãos. E mesmo sabendo que existem e que são projetos viáveis para a promoção da democratização das gestões escolares e que foram criados como alternativa ao modelo de ingresso por indicação. A gestão democrática passa a ser vista sob o ponto da organização coletiva da escola em função de seus sujeitos. Organizar-se coletivamente exige rigor teórico-prático de quem organiza, decide, dirige, debate, discute a organização escolar. E acreditamos que isso só será possível quando este cargo for ocupado, essencialmente, por pessoas com formação específica para tal, como também comprometidas com este trabalho e não mais por indicação política como ocorre na maioria das escolas públicas.

REFERÊNCIAS

AZANHA, José Mário Pires. **Autonomia Escolar na Rede Pública: Alguns Princípios**. Disponível em: <http://www.rizomas.net/filosofia/principios-filosoficos/260-autonomia-escolar-na-rede-publica-alguns-principios.html>. Acesso em: 06/07/2016.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João. (Org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto, 1996.

BEZERRA, ZEDEKI FIEL et al . Comunidade e escola: reflexões sobre uma integração necessária. *Educ. Rev. Curitiba* , n. 37, p. 279-291, May 2010 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602010000200016&lng=en&nrm=iso>. access on 14 June 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40602010000200016>.

BELCHIOR, Gerlaine. Avaliação escolar: um elemento determinante na melhoria do padrão de qualidade do ensino. IN: LOPES, W. J. F.; SOUSA, N. C. **Gestão escolar no percurso formativo: da docência à organização do trabalho pedagógico**. Imprece, Fortaleza, 2016.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. A nova LDB e a política de formação de professores: um passo à frente e dois atrás... In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. **Da Escola Pública**. SP: Loyola, 1985.

BRASIL. Ministério da Educação. **Por uma política de valorização dos trabalhadores em educação: em cena, os funcionários de escola / Secretaria de Educação Básica**. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 72 p.: il.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de. Escola como extensão da família ou família como extensão da escola? O dever de casa e as relações família- escola. **Revista Brasileira de Educação**, n. 25, p. 94-104, jan./ abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n25/n25a08.pdf>>. Acesso em: 15 06. 2016.

CUNHA, Marcela. Brandão.; COSTA, Márcio. O clima escolar de escolas de alto e baixo prestígio. In: **Reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação**, 32. Anais, 2009, Caxambu-MG. Sociedade, cultura e educação: novas regulações, 2009.

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR NESTOR ANTUNES. **ATAS do Conselho Escolar** 2016.

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR NESTOR ANTUNES. **Projeto Político Pedagógico**, PPP, 2016.

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR NESTOR ANTUNES. **Regimento Escolar**, 2016.

ESCOLANO, Agustin, (1998). Arquitetura como programa. Espaço escola e currículo. In: ESCOLANO, A. e VIÑAO Frago, A. **Currículo, espaço e subjetividade**: A arquitetura como programa. Rio de Janeiro: DP&A Editora. Tradução Alfredo Veiga-Neto.

FERNANDES, Cláudia de Oliveira. **Indagações sobre currículo**: currículo e avaliação / [Cláudia de Oliveira Fernandes, Luiz Carlos de Freitas]; organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. – Brasília : Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag5.pdf>. Acesso em: 06/06/2016.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**; módulo 3. – Brasília: ENAP / DDG, 2013. 179 p.

FERREIRA, Joyce de Souza. **Construção e validação de um teste de desempenho escolar**. Disponível em: https://btdt.ufs.br/bitstream/tede/3089/2/JOYCE_SOUZA_FERREIRA.pdf. Acesso em: 03/08/2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ . **As pessoas na organização**. 2.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **A Escola como Organização Aprendiz: buscando uma educação de qualidade**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino 2016**

GOVERNO DA PARAÍBA. EDITAL Nº. 007 /2016–GS - PRÊMIO ESCOLA DE VALOR 2016.

GOVERNO DA PARAÍBA. EDITAL N°. 009/2016–GS – PRÊMIO MESTRES DA EDUCAÇÃO 2016.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Governo do Estado divulga editais dos prêmios Mestres da Educação e Escola de Valor 2016**. Disponível em: <http://paraiba.pb.gov.br/governo-do-estado-divulga-editais-dos-premios-mestres-da-educacao-e-escola-de-valor-2016/>. Acesso em: 07/07/2016.

HADJI, Charles. **Avaliação Desmistificada**. Porto Alegre: Artmed, 2001, 136 p.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação. Mito e desafio**. Uma perspectiva construtivista. 10 ed. Porto Alegre. Revista e Realidade. 1993.

HORTA NETO, João Luiz. Avaliação externa de escolas e sistemas: questões presentes no debate sobre o tema. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 91, n. 227, p. 84-104, jan./abr. 2010.

IBGE. Cidades – Paraíba - **Santa Cruz. Dados de 2010**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251320&search=paraiba|santa-cruz>. Acesso em: 28/07/2016.

IBGE. Cidades – Paraíba - **Santa Cruz. Dados de 2015**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=251320&idtema=156&search=paraiba|santa-cruz|ensino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2015>. Acesso em: 28/07/2016.

KUPERMINC, G. P., LEADBEATER, B. J., EMMONS, C., & BLATT, S. J. S. (Orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. SP: Cortez.

LIBÂNEO, José Carlos. Congressos, encontros, seminários de educação: espaços de desenvolvimento profissional ou mercado de entusiasmo?. In: **Revista de Educação AEC**, Ano 27 - nº 109. AEC do Brasil www.aecbrasil.org.br . Out/Dez 1998.

LIBÂNEO, José Carlos; FERREIRA, João.; SEABRA, M. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LOPES, Wiama de Jesus; SILVA, Marconildo Soares e. Notas sobre a avaliação escolar: Reflexões sobre a participação do professor frente ao processo. IN: LOPES, W. J. F.;

SOUSA, N. C. **Gestão escolar no percurso formativo: da docência à organização do trabalho pedagógico.** Imprece, Fortaleza, 2016.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** PR, Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar.** 13ª ed. São Paulo. Cortez, 2002.

MARTINEZ, Maria. Josefa; LAHORE, Carlos de Oliveira. **Planejamento escolar.** São Paulo: Saraiva, 1977.

MENEGOLLA e SANT'ANA, Maximiliano e Ilza Martins. **Porque Planejar? Como Planejar? Currículo e Área-Aula.** 11º Ed. Editora Vozes. Petrópolis. 2001. Parâmetros curriculares nacionais. Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Introdução aos parâmetros curriculares nacionais/Secretaria de educação fundamental – Brasília. MEC/SEF, 1998.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO / SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO COM OS SISTEMAS DE ENSINO (MEC/ SASE). **Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação.** 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em: 16/06/2016

MORETTO, Vasco Pedro. **Prova: um instrumento privilegiado de estudo, não um acerto de contas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

PADILHA, Roberto Paulo. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PEREIRA, Charlene Alana Altieri. A construção do currículo na gestão democrática. **Revista Paulista de Educação** | Vol.1 | N. 1 | Ano 2012.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação – da excelência à regulação das aprendizagens, entre duas lógicas.** Tradução de Patricia Chittoni Ramos. Artes Médicas Sul, 1998.

PINTO, Celeida Belchior Garcia Cintra. **Implicações da gestão escolar como garantia das relações professor-aluno e de sucesso no processo ensino-aprendizagem.** Disponível em: http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/32.%20implica%C7%D5es%20da%20gest%C3o%20escolar%20como%20garantia%20das%20rela%C7%D

5es%20professor-aluno%20e%20de%20sucesso%20no%20processo%20ensino-a.pdf. Acesso em: 23/07/2016.

PRADO, Maria das Graças de Oliveira; PRADO, Deyller Marcelo. O administrador escolar: visão e esclarecimentos. Interação. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Varginha, v. 3, n. 3, maio, p. 24-27, 2001.

REZENDE, Edna Santiago Daniel de. **Elementos norteadores do planejamento escolar** guiding elements of school planning. Disponível em: https://www.posgraduacaoredentor.com.br/hidden/path_img/conteudo_542474491eeb5.pdf. Acesso em: 05/07/2016.

RIANI, Juliana de Lucena Ruas. **Impacto dos fatores familiares, escolares e comunitários na probabilidade de cursar a escola na idade adequada no Ensino Fundamental e Médio**. XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Anais. Caxambu, ABEP, 2004.

RIOS, Mônica Piccione Gomes. **Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental**. Disponível em: http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios_int_GT8.pdf. Acesso em: 22/07/2016.

SCOZ, Beatriz. **Psicopedagogia e realidade escolar: o problema escolar e de aprendizagem**. 6Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SILVA, Margarida Sônia Marinho; ZENAIDE, Maria de Nazaré Tavares. **Plano de Ação em Educação em e para Direitos Humanos na Educação Básica**, s.d. Disponível em: http://dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/02/modulo_2_3_plano_de_acao_naza.pdf. Acesso em: 01/08/2016.

SOARES, José Francisco. **O efeito da escola no desempenho cognitivo dos seus alunos**. REICE – Revista Electrónica IberoAmericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio em Educación, v. 2, n. 2, 2004a.

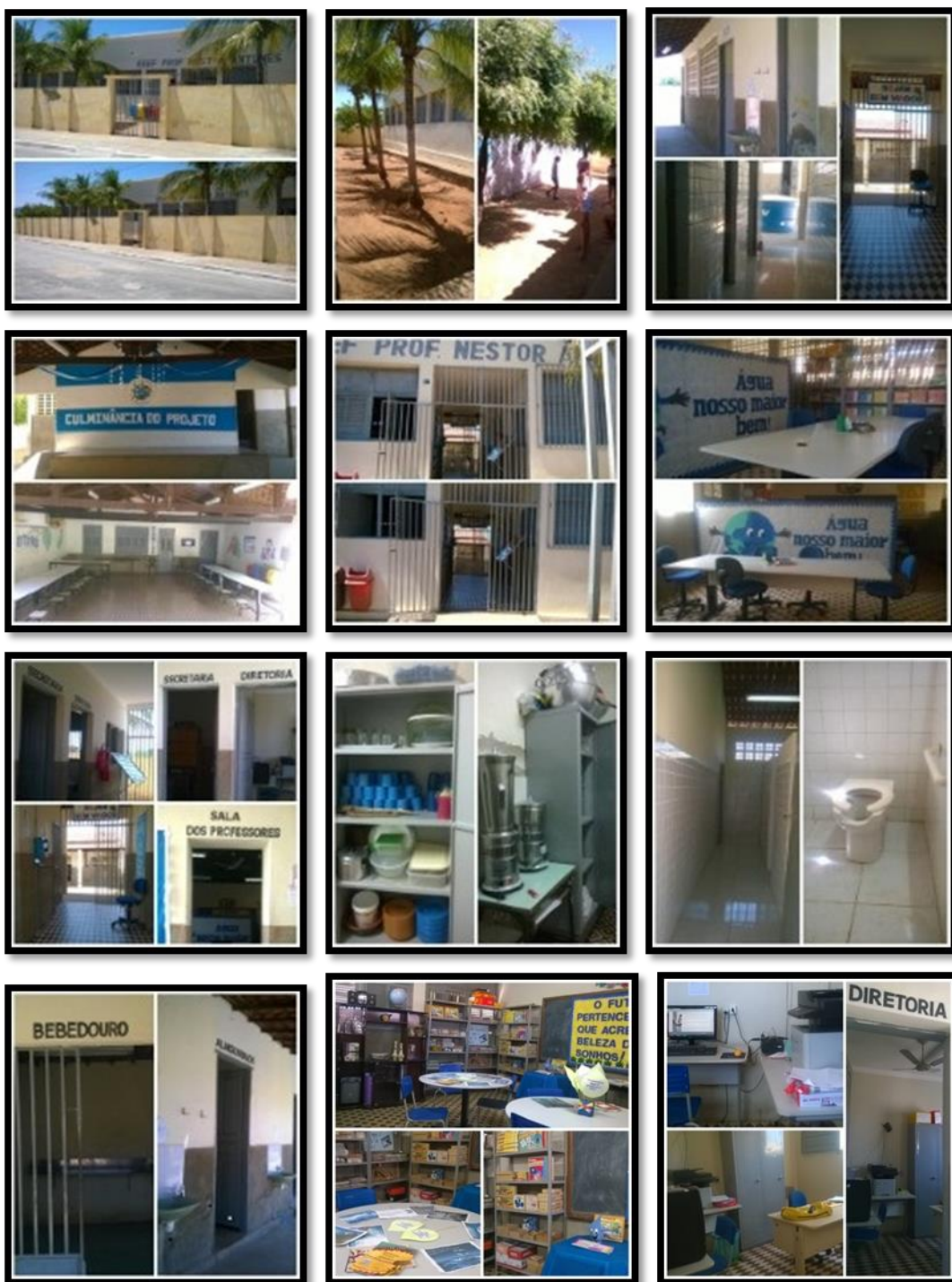
SOUSA, Nadiel Cavalcante; OLIVEIRA, Fabiana Alves de. Notas sobre a avaliação escolar: Reflexões sobre a participação do professor frente ao processo. IN: LOPES, Wiama. Jesus. Freitas de.; SOUSA, Nadiel Cavalcante. **Gestão escolar no percurso formativo: da docência à organização do trabalho pedagógico**.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 7º Ed. São Paulo. 2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**. 4^a. ed. São Paulo: Editora Papirus, 2004.

ANEXOS

ANEXO (A): Fotos da estrutura física da escola e bens patrimonial:



Fonte: Material de pesquisa – Elaborado pela autora – 2016.

ANEXO (B) Fotos da Observação, Aplicação da oficina e da Filtragem de dados



Fonte: Material de pesquisa – Elaborado pela autora – 2016.



**PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
ESCOLAS PÚBLICAS**

PDE-Escola

Instrumento 2

Oficina 2

Análise dos Critérios de Eficácia Escolar



Orientações para o trabalho na Oficina 2

- 1) Assinalar o questionário de acordo com a realidade de sua Unidade Escolar(os assinalados são de uma escola fictícia);
- 2) Depois de assinalado a equipe responsável pela elaboração deve completar os quadros A, B e C da Ficha-resumo 2 (células em cinza) considerando as situações apontadas de acordo com o item anterior. O quadro C é o resumo final do Instrumento 2 e mostra em quais critérios a escola está menos eficaz, devendo ser trabalhados no futuro Plano.

INSTRUMENTO 2

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR

1. Ensino e Aprendizagem

Requisitos	Características	Escala	Evidências
1.1. Currículo organizado e articulado	1.1.a) A escola possui e utiliza parâmetros curriculares.	1 2 <u>3</u> 4 5	Documento com definição dos parâmetros e Planejamento Anual.
	1.1.b) A escola tem uma Proposta Pedagógica que orienta o processo de ensino e aprendizagem;	1 2 <u>3</u> 4 5	Documento contendo Proposta Pedagógica aprovada e Planejamento Anual.
	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 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica de acordo com os PCN.
	1.1.d) Os professores definem com o diretor e supervisor/orientador pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola;	1 2 <u>3</u> 4 5	Atas de reuniões de elaboração do PP
	1.1.e) Os conteúdos para cada disciplina e para cada série ou ciclo são organizados de forma sequencial;	1 2 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica

Requisitos	Características	Escala	Evidências
	1.1.f) Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada série ou ciclo e em cada disciplina;	1 2 <u>3</u> 4 5	Atas das reuniões pedagógicas
	1.1.g) Os professores sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor;	1 <u>2</u> 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 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica e Planejamento Anual
	1.1.i) Os objetivos de aprendizagem são cobertos e alinhados com as avaliações propostas	1 2 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica e avaliações dos alunos
	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 <u>3</u> 4 5	Atas das reuniões pedagógicas.
Total de pontos obtidos no requisito 1.1:		29	
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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica re relatórios dos Coordenadores Pedagógicos.
	1.2.c) Os professores começam e terminam as aulas pontualmente;	1 2 <u>3</u> 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 <u>3</u> 4 5	Atas e listas de presença de reuniões.
	1.2.e) Os professores dispõem de um plano de aula pronto quando os alunos entram na sala de aula;	1 2 <u>3</u> 4 5	Planos de aula dos professores.
	1.2.f) A transição entre atividades desenvolvidas em sala de aula é rápida;	1 2 <u>3</u> 4 5	Entrevistas com alunos

Requisitos	Características	Escala	Evidências
	1.2.g) A maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicada a atividades de aprendizagem	1 2 <u>3</u> 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 <u>3</u> 4 5	Relatórios de acompanhamento dos Coordenadores Pedagógicos
Total de pontos obtidos no requisito 1.2:		24	
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 <u>3</u> 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 <u>2</u> 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 <u>2</u> 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 <u>3</u> 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 <u>2</u> 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 <u>2</u> 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 <u>3</u> 4 5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
	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 <u>3</u> 4 5	Entrevistas com os alunos e planos de aula, relatórios dos coordenadores pedagógicos
	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 <u>3</u> 4 5	Planos de aula, relatórios dos coordenadores pedagógicos e relatórios de entrevista com os alunos
	1.3.j) Exercícios, tarefas e provas são corrigidos e devolvidos rapidamente, e usados para replanejar as atividades;	1 <u>2</u> 3 4 5	Atas das reuniões pedagógicas e entrevista com os alunos.
	1.3.l) Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos em sala de aula;	1 2 <u>3</u> 4 5	Relatórios de entrevista com os alunos
	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 <u>3</u> 4 5	Entrevistas com os alunos e relatórios de acompanhamento dos Coordenadores Pedagógicos
	1.3.n) Os problemas de disciplina são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar os alunos à direção	1 2 <u>3</u> 4 5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
Total de pontos obtidos no requisito 1.3:	34		
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 <u>2</u> 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 5	<u>2</u>	3	4	Relatório de controle de utilização dos equipamentos.
	1.4.c) Os alunos são ativamente engajados nas atividades de sala de aula;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	<u>2</u>	3	4	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 5	<u>2</u>	3	4	Planos de Aula dos professores
	1.4.f) Os professores propõem atividades pedagógicas fora da escola como passeios, excursões, etc.	1 5	2	<u>3</u>	4	Planos de Aula dos professores
Total de pontos obtidos no requisito 1.4:		14				
1.5 Deveres de casa frequentes e consistentes	1.5.a) Os professores passam dever de casa sempre que necessário;	1 5	2	3	<u>4</u>	Deveres de casa previstos nos Planos de Aula
	1.5.b) Os alunos fazem o dever de casa regularmente;	1 5	2	<u>3</u>	4	Cadernos dos alunos
	1.5.c) O conteúdo e a frequência do dever de casa são adequados à idade e ao ambiente familiar dos alunos;	1 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e cadernos dos alunos
	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 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	1.5.e) O professor comenta com os alunos os deveres de casa realizados.	1 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os alunos
Total de pontos obtidos no requisito 1.5:		16				

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 <u>3</u> 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 utilizamos quando necessário;	1 <u>2</u> 3 4 5	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
	1.6.c) As crianças podem identificar seus livros-texto e descrever seu conteúdo;	1 2 <u>3</u> 4 5	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos e pesquisa com os alunos.
	1.6.d) Os alunos podem identificar outros materiais de leitura;	1 2 <u>3</u> 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 <u>4</u> 5	Pesquisa com os alunos documento de controle de distribuição dos materiais da escola
Total de pontos obtidos no requisito 1.6:		15	

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 <u>2</u> 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 <u>3</u> 4 5	Fichas individuais do Setor de Supervisão

	1.7.c) Há coleta de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho dos alunos;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	<u>2</u>	3	4	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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	<u>2</u>	3	4	Relatórios de pesquisa com os alunos
	1.7.i) Em momentos determinados, é delegada aos alunos a responsabilidade de se auto-avaliarem;	1 5	<u>2</u>	3	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Planos de aula dos professores, ata das reuniões
Total de pontos obtidos no requisito 1.7:		27				/
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 1:		159				

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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 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 <u>2</u> 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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 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 5	<u>2</u>	3	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Proposta Pedagógica
	2.1.l) A escola provê apoio e orientação na implementação do currículo;	1 5	<u>2</u>	3	4	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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Planos de curso dos professores e atas de reuniões pedagógicas
Total de pontos obtidos no requisito 2.1:		36				
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 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios de pesquisa com os professores
	2.2.c) A direção mantém o ensino e a aprendizagem como centro do diálogo e atenção de toda a equipe escolar.	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas de reuniões pedagógicas
Total de pontos obtidos no requisito 2.2:		10				
2.3. Comunicação regular entre a equipe escolar,	2.3.a) O diretor promove reuniões frequentes com o corpo docente, com pauta antecipada;	1 5	2	3	<u>4</u>	Cronograma semestral de reuniões

pais e comunidade.	2.3.b) A comunicação da escola com os pais e a comunidade é frequente;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os pais
	2.3.d) O diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade;	1 5	2	3	<u>4</u>	Atas de reuniões do Conselho Escolar
	2.3.e) A escola promove eventos na escola de interesse da comunidade;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 <u>5</u>	2	3	4	Atas de reuniões
	2.3.g) Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.	1 5	2	3	<u>4</u>	Pesquisa de satisfação junto à equipe escolar
Total de pontos obtidos no requisito 2.3:		27				
2.4. Presença efetiva do diretor.	2.4.a) O diretor participa das assembleias escolares, supervisionando o bom andamento dos trabalhos;	1 5	2	3	<u>4</u>	Atas das reuniões das assembleias escolares
	2.4.b) O diretor é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete.	1 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.c) O diretor permanece na escola durante o período de atividades escolares;	1 5	2	3	<u>4</u>	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.d) O diretor aumenta a frequência e a qualidade dos contatos informais entre os membros da equipe escolar quando necessário;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	3	<u>4</u>	Pesquisa com os colaboradores
	2.4.f) O diretor está constantemente informado da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.	1 5	2	3	<u>4</u>	Atas de reuniões pedagógicas

Total de pontos obtidos no requisito 2.4:		23				
2.5. Ambiente escolar bem organizado e agradável	2.5.a) A escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa;	1 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa junto à comunidade escolar
	2.5.b) As aulas iniciam-se e terminam no horário;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	2.5.d) Os alunos são estimulados a participarem da organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula.	1 5	2	<u>3</u>	4	Cartazes de “Combinados” nas salas de aula
Total de pontos obtidos no requisito 2.5:		12				
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 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	<u>3</u>	4	Livro de ocorrências
	2.6.d) Os procedimentos de disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 <u>5</u>	2	3	4	Código de Normas e Regimento escolar
Total de pontos obtidos no requisito:2.6:		20				
2. 7.Confiança dos professores no seu trabalho	2.7.a) Os professores consideram-se capazes de ensinar bem;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 ideias criativas sobre como ensinar;	1 5	2	<u>3</u>	4	Relatório dos Coordenadores Pedagógicos
	2.7.c) Os professores acham seu trabalho significativo.	1 5	2	3	<u>4</u>	Relatórios com depoimentos dos professores
Total de pontos obtidos no requisito 2.7:		11				
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 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios de pesquisa com os alunos
	2.8.b) Os professores estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	3	<u>4</u>	Livro de Ponto
Total de pontos obtidos no requisito 2.8:		14				
2.9. Trabalho em equipe	2.9.a) Os professores planejam as atividades de ensino de forma cooperativa;	1 5	2	3	<u>4</u>	Atas de reuniões de planejamento
	2.9.b) Os professores trocam ideias entre si;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	3	<u>4</u>	Atas das reuniões pedagógicas
Total de pontos obtidos no requisito 2.9:		12				
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 2:		165				

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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões do Conselho Escolar
Total de Pontos obtidos no requisito 3.1:		6				
3.2. Comunicação frequente entre corpo docente e pais.	3.2.a) A escola promove eventos que permitam contato entre pais e professores;	1 5	2	3	<u>4</u>	Portifólio dos eventos da escola
	3.2.b) Os professores comunicam-se frequentemente com os pais;	1 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os pais e professores
	3.2.c) Os pais comparecem e participam das reuniões para as quais são convidados.	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões com os pais
Total de pontos obtidos no requisito 3.2:		11				
3.3. Participação da comunidade na gestão da escola	3.3.a) Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado;	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões do Conselho Escolar
	3.3.b) Os pais sabem quem é seu representante no Colegiado;	1 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os pais
Total de pontos obtidos no requisito 3.3:		6				
3.4. Envolvimento dos pais na aprendizagem	3.4.a) Os pais participam de reuniões de avaliação na escola;	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões com os pais
	3.4.b) Os pais acompanham os deveres de casa dos filhos;	1 5	<u>2</u>	3	4	Atas das reuniões com os pais
	3.4.c) Há evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar;	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões com os pais
	3.4.d) A equipe escolar incentiva os pais a acompanharem o progresso de seus filhos.	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões com os pais
Total de pontos obtidos no requisito 3.4:		11				
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 3:		34				

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 <u>3</u> 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 <u>2</u> 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 <u>3</u> 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 <u>4</u> 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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 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 <u>3</u> 4 5	Pesquisa com os colaboradores
	4.1.h) A escola acompanha o nível de satisfação, participação e bem-estar dos colaboradores	1 <u>2</u> 3 4 5	Pesquisa com os colaboradores
Total de pontos obtidos no requisito 4.1:		23	

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 5	2	<u>3</u>	4	Planejamento anual dos professores
	4.2.b) Os professores demonstram ter domínio da matéria que ensinam	1 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.2.c) Os professores participam, com frequência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.2.e) A direção da escola define anualmente um programa de desenvolvimento do pessoal docente e não-docente;	1 5	2	3	<u>4</u>	Cronograma bimestral de estudo e capacitações
	4.2.f) Os professores utilizam abordagens pedagógicas atualizadas;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Atas de reuniões pedagógicas
	4.2.h) Os professores têm informações atualizadas sobre tecnologia e recursos educacionais.	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas de reuniões de estudo
Total de pontos obtidos no requisito 4.2:		25				
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 5	<u>2</u>	3	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	4.3.b) O desempenho do professor dentro de sala de aula é avaliado.	1 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios dos Coordenadores Pedagógicos

Total de pontos obtidos no requisito 4.3:		5				
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 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios de acompanhamento das metas da escola
	4.4.b) Os professores e funcionários conhecem os objetivos e metas da escola;	1 5	2	3	<u>4</u>	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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Plano de Gestão
	4.4.e) Docentes e não-docentes demonstram entusiasmo no desempenho de suas funções.	1 5	2	3	<u>4</u>	Fichas de Observações.
Total de pontos obtidos no requisito 4.4:		17				
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 4:		70				

5. 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 5	2	<u>3</u>	4	Estatuto do Conselho Escolar
	5.1.b) O Colegiado ou Conselho funciona de maneira permanente;	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas de reuniões do Conselho Escolar
	5.1.c) O Colegiado ou Conselho realiza reuniões sistemáticas;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 <u>3</u> 4 5	Cronograma das reuniões, editais de convocação e entrevistas com membros do Colegiado
	5.1.e) Os segmentos representantes da comunidade interna e externa à escola têm participação efetiva no Colegiado ou Conselho;	1 2 <u>3</u> 4 5	Estatuto do Conselho Escolar
	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 <u>3</u> 4 5	Ata da reunião escolar onde estes processos foram avaliados
Total de pontos obtidos no requisito 5.1:		18	
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 <u>4</u> 5	Planejamento das ações da escola e relatórios das prestações de 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 <u>4</u> 5	Plano de Trabalho e Prestação de Contas
	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 <u>4</u> 5	Atas de reuniões do Conselho Escolar
	5.2 d) A direção controla e registra de forma apropriada os gastos efetuados pela escola.	1 2 3 <u>4</u> 5	Documentos para prestação de contas e atas de reunião do Conselho Escolar

Total de pontos obtidos no requisito 5.2:		16	
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 <u>3</u> 4 5	Atas das reuniões e planos de ação
	5.3.b) O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e demais recursos utilizados;	1 2 <u>3</u> 4 5	Atas das reuniões pedagógicas
	5.3.c) O Currículo Escolar é discutido e definido por toda a equipe escolar, com validação do Colegiado ou Conselho;	1 <u>2</u> 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 <u>2</u> 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 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica. Entrevista com a comunidade escolar
	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 <u>3</u> 4 5	Regimento Interno e atas de reunião
	5.4.c) A escola tem autonomia para decidir sobre horários escolares, metodologias adotadas, equipamentos e materiais necessários;	1 2 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica e Plano de Trabalho
	5.4.d) A escola dispõe de critérios e instrumentos para determinar a eficácia escolar;	1 <u>2</u> 3 4 5	Proposta Pedagógica
	5.4.e) A escola estabelece metas de excelência;	1 2 <u>3</u> 4 5	Regimento Interno e Proposta Pedagógica
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 5	<u>2</u>	3	4	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 5	<u>2</u>	3	4	Controles da secretaria escolar
	5.5.c) Cada profissional da escola sabe medir e avaliar o resultado de seu trabalho;	1 5	<u>2</u>	3	4	Não é feita com regularidade avaliação formal
	5.5.d) Os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente;	1 5	<u>2</u>	3	4	Gráficos de desempenho dos alunos e relatórios dos Coordenadores Pedagógicos
	5.5.e) Os problemas que surgem na escola são comunicados à direção;	1 5	2	3	<u>4</u>	Livro de ocorrências
	5.5..f) As atividades e processos desenvolvidos na escola são documentados e otimizados;	1 5	2	<u>3</u>	4	Relatórios, depoimento da equipe escola
	5.5.g) As informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.	1 5	2	<u>3</u>	4	Atas das reuniões e quadro mural.
Total de pontos obtidos no requisito 5.5:	18					
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 5:	76					

6. Infraestrutura

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 5	2	<u>3</u>	4	Levantamento da situação escolar - LSE

	6.1.b) Os banheiros são limpos e mantidos em condições adequadas de uso;	1 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os alunos
	6.1.c) A escola possui um espaço disponível para atividades de leitura e pesquisa;	1 5	<u>2</u>	3	4	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 5	<u>2</u>	3	4	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 5	<u>2</u>	3	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Pesquisa com os alunos e projeto Meio Ambiente
Total de pontos obtidos no requisito 6.1:		15				/
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 6		15				

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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos
	7.1.c) A taxa de abandono tem diminuído consistentemente a cada ano;	1 5	2	<u>3</u>	4	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 5	<u>2</u>	3	4	Gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos
	7.1.e) A distorção idade-série tem diminuído consistentemente a cada ano;	1 5	2	<u>3</u>	4	Tabela de distorção idade-série dos últimos 3 anos
Total de pontos obtidos no requisito 7.1:		14				
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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	2	<u>3</u>	4	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 5	<u>2</u>	3	4	Atas de reuniões do Grupo de Sistematização (PDE-Escola)
Total de pontos obtidos no requisito 7.2:		7				/
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 7:		21				

Ficha-Resumo 2 – Análise dos Critérios de Eficácia Escolar

A) Pontuação geral dos critérios

Critérios Pontuação	1	2	3	4	5	6	7	Total
(1) Total máximo de pontos no critério.	285	240	55	115	130	30	40	895
(2) Total de pontos obtido no critério pela escola.	159	165	34	70	76			
(2) / (1) x 100	56 %	69 %	62%	61%	58%			

B) Identificar requisitos e características críticos. (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 Os objetivos de aprendizagem (ÀS VEZES) são cobertos e alinhados com as avaliações propostas (1.1.i).
	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)
		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);		
1.3. 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 (2.1.1)

Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
	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 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. Gestão de Pessoas 4. Gestão de Pessoas	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 frequência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional (4.2.c).
		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 Os professores (RARAMENTE) são experientes no manejo de turmas e no acompanhamento do trabalho individual e de grupos (4.3.a).
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 A escola (RARAMENTE) dispõe de critérios e instrumentos para determinar a eficácia escolar (5.4.d).
	5.3 Rotina Organizada	5.3.1 A escola (RARAMENTE) dispõe de procedimentos administrativos bem definidos, padronizados e utilizados (5.5.a).
5.3.2		
6. Infraestrutura	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 Os alunos (ÀS VEZES) têm consciência de sua participação na conservação do patrimônio escolar (6.1.f).
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 As médias de aprovação dos alunos, em Português e Matemática, (ÀS VEZES) têm aumentado a cada ano e situa-se, atualmente, em patamares de excelência (7.1.d).
	7.2 Desempenho Geral da Escola	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).
		7.2.2 Os resultados da escola (ÀS VEZES) indicam tendência



Critério de Eficácia Escolar	Requisitos	Características
		crescente no nível de satisfação da equipe escolar, dos pais e da comunidade em relação aos serviços prestados (7.2.b).

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		
2. Resultados		

Cr�terio de Eficácia Escolar	Requisitos	Características

APÊNDICES



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 FABIANA ALVES DE OLIVEIRA, de CPF: 053.762.474-06 e RG: 2.348.172 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.



Universidade Federal
de Campina Grande

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



PROJETO VIVENCIAL: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Discente: Fabiana Alves de Oliveira.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

No período de trinta de maio a três de junho de dois mil e dezesseis, às 13hs, na Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Nestor Antunes, na cidade de Santa Cruz – PB foi realizado um encontro de implementação da intervenção no campo da pesquisa na etapa de observação, tendo em vista o levantamento de alguns dados da escola como aspectos estruturais do prédio escolar e demais dinâmicas de organização pedagógica, bem como das dependências administrativas. Registros efetivados por mim, Fabiana

Alves de Oliveira

Fabiana Alves de Oliveira

Kênnia Pereira de Andrade - Supervisora

Maria Tereza Ferreira - Auxiliar de Secretaria

Maria do Socorro Antunes da Silveira Sacramento - Apoio Informática

Maria Leticia Alves de Andrade (Gestora)



Universidade Federal
de Campina Grande

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



PROJETO VIVENCIAL: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Discente: Fabiana Alves de Oliveira.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Aos trezes dias do mês de junho de dois mil e dezesseis, às 17hs, na Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Nestor Antunes, na cidade de Santa Cruz – PB foi realizada uma reunião para apresentação da proposta de Intervenção Pedagógica junto à equipe de Gestão Escolar, sensibilização da Comunidade Escolar e agendamento da Oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia*. A referida reunião permitiu compreender melhor a dinâmica e os aspectos normativos e pedagógicos da Unidade Escolar, assim como alguns aspectos relativos às funções da Direção da Escola. Na oportunidade dialogamos sobre a importância da Oficina para o fortalecimento da equipe e sobre tudo, para uma melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização escolar. Firmados todos os compromissos, a reunião se encerrou, da qual eu, Fabiana Alves de Oliveira, lavrei a presente ata. Após ser lido e aprovado, o documento será assinado por mim e demais presentes.

Fabiana Alves de Oliveira
Maria Tereza Ferreira - Auxiliar de Secretária
Maria do Socorro Antunes da Silveira Sampaio - Apoio Informática
Genicleide Gomes de Oliveira
Dione Cavalcante de Sousa
Maria Raquel da Silva - Professora
Maria do Sacramento Sargino Baptista - Professora
Kennia Pereira de Andrade - Supervisora
Maria José Gomes de Oliveira
Regina Maria Moreira Sacramento
Francisca Maria Duarte Soares
Maria Esperança Alves de Andrade
Maria de Fátima Lopes
Rita de Cássia de Moura



Universidade Federal
de Campina Grande

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



PROJETO VIVENCIAL: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Discente: Fabiana Alves de Oliveira.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Aos quatorze dias do mês de junho de dois mil e dezesseis, às 17hs e 10m, na Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Nestor Antunes, na cidade de Santa Cruz – PB foi realizada uma reunião para aplicação da Oficina *Análise dos Critérios de Eficácia* junto à equipe de Gestão e Comunidade Escolar, objetivando permitir uma reflexão, contribuindo para que algumas variáveis que implicam em dados positivos ou negativos da escola possam ser descobertas, analisados e discutidos. Firmados todos os compromissos, a reunião se encerrou, da qual eu, Fabiana Alves de Oliveira, lavrei a presente ata. Após ser lido e aprovado, o documento será assinado por mim e demais presentes.

Fabiana Alves de Oliveira
Maria Tante Ferreira - Auxiliar de Secretária
Maria do Socorro Antunes da Silveira Sarmiento - Apoio Informática
Genildeide Gomes de Oliveira
Regia Maria Moreira Sarmiento
Maria Raquel da Silva - Professora
Maria do Livramento Fagundes Casimiro - Professora
Kénia Pereira de Andrade - Supervisora
Marie José Gomes de Oliveira
Francisca Maria Duarte Soares
Dieme Cavalcante de Sousa
Maria Esperança Alves de Andrade
Maria de Fátima Lopes
Lita de Cássia de Moura



Universidade Federal
de Campina Grande

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



**PROJETO VIVENCIAL: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS
NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Discente: Fabiana Alves de Oliveira.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Aos quinze dias do mês de junho de dois mil e dezesseis, às 17hs e 10m, na Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Nestor Antunes, na cidade de Santa Cruz – PB foi realizada uma reunião para apresentação da filtragem dos dados obtidos do instrumento que analisou os Critérios de Eficácia Escolar, visando destacar as características dos requisitos contidos no instrumento utilizado pela oficina que apresentaram uma escala de valores insatisfatórios. Após isso foi apresentado planos de ações interventivas para que pudessem melhorar o quadro negativo apresentado pelas características do instrumento utilizado pela pesquisa. Firmados todos os compromissos, a reunião se encerrou, da qual eu, Fabiana Alves de Oliveira, lavrei a presente ata. Após ser lido e aprovado, o documento será assinado por mim e demais presentes.

Fabiana Alves de Oliveira
Márcia Tonete Ferreira - Auxiliar de Secretaria
Márcia do Socorro Antunes da Silva Sarmiento - Apoio Informática
Genieleide Gomes de Oliveira
Maria Raquel da Silva - Professora
Maria do Socorro Sarmiento Sarmiento - Professora
Kênnia Pereira de Andrade - Supervisora
Maria José Gomes de Oliveira
Regia Maria Moreira Sarmiento
Francisca Maria Duarte Soares
Dieme Cavalcante de Sousa
Maria Hipercida Lopes de Andrade (Gestora)
Márcia de Fátima Lopes



Universidade Federal
de Campina Grande

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



PROJETO VIVENCIAL: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Discente: Fabiana Alves de Oliveira.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Aos vinte dias do mês de junho de dois mil e dezesseis, às 17hs e 15m, na Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Nestor Antunes, na cidade de Santa Cruz – PB foi realizada uma reunião individual com os membros da Direção Escolar objetivando levantar as competências, atribuições e responsabilidades a ser do Plano de Ação organizado pelos professores por ocasião da Oficina. Firmados todos os compromissos, a reunião se encerrou, da qual eu, Fabiana Alves de Oliveira, lavrei a presente ata. Após ser lido e aprovado, o documento será assinado por mim e demais presentes.

Fabiana Alves de Oliveira
Maria Louze Ferreria - Auxiliar de Secretarie
Lourdes do Socorro Antunes da Silveira Sarmento - Apoio Informatica
Genieleide Gomes de Oliveira
Regia Maria Moreira Sarmento
Maria Raquel da Silva - Professora
Maria do Socorro Sarmento Sarmento - Professora
Kénia Kereira de Andrade - Supervisora
Maria José Gomes de Oliveira
Francisca Maria Duarte Soares
Dione Cavalcante de Sousa
Maria Aparicida Alves de Andrade
Maria de Fátima Lopes
Rita de Cécia de Moura

Plano de Suporte Estratégico - Plano de Ação

Desdobramento das Metas em Plano de Ação

Nome da Escola: ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL PROFESSOR NESTOR ANTUNES

Objetivo Estratégico: DESENVOLVER AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E FORTALECIMENTO DO PROCESSO ENSINO E APRENDIZAGEM

Estratégia: Acompanhar o desenvolvimento das atividades pedagógicas, avaliar e melhorar a prática docente;

Meta: Elevar o desenvolvimento acadêmico dos discentes;

Indicador da Meta: (Nº. DE AÇÕES DESENVOLVIDAS/Nº DE AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS) X 100).

Início: JULHO DE 2016 **Revisão:** mensalmente **Término:** DEZEMBRO DE 2016

Nº.	Ação	Período		Responsável	Resultado Esperado	Custo		Quem Financia
		Início	Término			Capital	Custeio	
01	Promover encontros e reuniões com temas relevantes identificados a partir da observação e análise da realidade escolar que efetivem a proposta pedagógica da escola, estabelecendo objetivos e metas para o referente ano letivo.	Jun/16	Jun/16	Equipe Docente, Gestão e Coordenação Escolar	Reflexão e revisão das práticas aplicadas	-	-	-
02	Subsidiar o corpo docente na elaboração e implementação do planejamento semanal, propondo alternativas metodológicas a partir de reflexões coletivas, bem como revisar o currículo a partir da avaliação bimestral.	Jul/16	Dez/16	Coordenador Pedagógico e Gestão Escolar	Implementar a prática docente	-	-	-
03	Discutir os conteúdos com o corpo docente para priorizar o que ensinar a partir de uma retrospectiva dos conteúdos ministrados no ano anterior, no qual os discentes apresentaram maiores dificuldades na compreensão de apreensão dos conteúdos.	Jul/16	Jul/16	Equipe Docente, Gestão e Coordenação Escolar	Implementar a prática docente e melhorar o ensino e aprendizagem			

Nº.	Ação	Período		Responsável	Resultado Esperado	Custo		Quem Financia
		Início	Término			Capital	Custeio	
01	Promover encontros e reuniões com temas relevantes identificados a partir da observação e análise da realidade escolar que efetivem a proposta pedagógica da escola, estabelecendo objetivos e metas para o referente ano letivo.	Jun/16	Jun/16	Equipe Docente, Gestão e Coordenação Escolar	Reflexão e revisão das práticas aplicadas	-	-	-
04	Auxiliar os professores na reflexão e reavaliação do processo ensino e aprendizagem, oportunizando a participação do aluno em sala de aula e na realização de suas atividades de casa.	Jul/16	Dez/16	Gestão e Coordenação Escolar	Complementar a prática docente	-	-	-
05	Realizar encontros com os pais para estabelecer parceria de estudo complementar, orientando a família sobre os procedimentos dos pais na melhoria do rendimento escolar do aluno.	Mensalmente		Equipe Docente, Gestão e Coordenação Escolar	Fortalecer vínculos com a Comunidade Escolar	-	-	-
06	Aulas de reforço para os alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem.	Semanalmente		Toda Comunidade e Escolar	Melhorar o rendimento acadêmico dos educandos	-	-	-

Nº.	Ação	Período		Responsável	Resultado Esperado	Custo		Quem Financia
		Início	Término			Capital	Custeio	
01	Promover encontros e reuniões com temas relevantes identificados a partir da observação e análise da realidade escolar que efetivem a proposta pedagógica da escola, estabelecendo objetivos e metas para o referente ano letivo.	Jun/16	Jun/16	Equipe Docente, Gestão e Coordenação Escolar	Reflexão e revisão das práticas aplicadas	-	-	-
07	Propor estratégias de ensino diferenciadas de modo a proporcionar momentos de reflexões, compreensão e apreensão dos conteúdos significativos, dos valores éticos e morais, de modo que melhorem o relacionamento aluno-aluno e aluno-professor e propiciar condições de acesso e permanência na escola. Organização de gincanas, torneios, passeios culturais, concursos de dança, contações de histórias, locações de livros infantis, jogos interclasse com a participação da comunidade escolar para uma melhor socialização.	Jul/2016	Dez/16	Equipe Docente	Melhorar o rendimento acadêmico dos educandos	-	-	-

Design do Projeto

Título: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Discente: Fabiana Alves de Oliveira

Orientador: Prf Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Objeto	Questão de pesquisa	Objetivos	Fundamentação	Metodologia
*Competências Técnico-pedagógicas necessárias à Gestão Escolar Pública.	*Quais Competências Técnico-pedagógicas necessárias à Gestão da Escola Pública, visando à melhoria na qualidade de ensino?	<p>*Objetivo Geral:</p> <p>*Analisar quais mecanismos ou procedimentos necessários são utilizados para o efetivo desempenho de um Gestor Educacional considerando uma educação de qualidade empreendida no cotidiano de sua ação administrativa.</p> <p>*Objetivos Específicos:</p> <p>*Identificar quais competências técnico-administrativas o Gestor Escolar dispõe para a Coordenação do trabalho de efetiva aprendizagem dos alunos.</p> <p>*Verificar o envolvimento da equipe gestora no processo de desenvolvimento da organização do trabalho pedagógico.</p> <p>*Averiguar quais iniciativas o gestor poderá tomar, em</p>	<p>* Organização e gestão da escola: teoria e prática. LIBÂNEO, 2004. “Conhecimento das formas de gestão e de tomadas de decisão; competências e procedimentos necessários para participação eficaz do gestor”.</p> <p>* Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. LUCK, 2008. “Perfil e caracterização do bom gestor escolar (atribuições e competências)”.</p> <p>* Gestão escolar, Democracia e qualidade do ensino. PARO, 2007. “As funções da escola, a estrutura didática e sua relação com a democracia”.</p> <p>* Dimensões da gestão escolar e suas competências. LÜCK 2009. “Promoção da qualidade da gestão escolar das escolas públicas brasileiras, a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho de diretores escolares”.</p> <p>* Gestão escolar e formação de</p>	<p>*Pesquisa (ou levantamento) bibliográfica/o para embasamento teórico;</p> <p>*Observação sistemática ou estruturada objetivando “[...] preparar um plano bem determinado de observação: adaptado às circunstâncias e ao objeto de estudo, esse instrumento vai permitir fazer uma ordenação dos dados antecipada dentre o fluxo de informações e selecionar as que são pertinentes.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 177).</p> <p>*Intervenção no campo da pesquisa: Escola Estadual de Ensino Fundamental, da cidade de Santa Cruz – PB:</p> <p>✚ Etapas da Intervenção:</p> <p>1ª Etapa: Apresentação da proposta de Intervenção Pedagógica junto à equipe de Gestão Escolar;</p>

		conjunto com os docentes, objetivando a melhoria da qualidade de ensino.	gestores. LÜCK 2000. “Descentralização, democratização da gestão escolar e a construção da autonomia da escola, e a formação de gestores escolares”.	
				<p>2ª Etapa: Rodagem do material da Oficina: <i>Análise dos Critérios de Eficácia</i>, a ser distribuído com os professores para aplicação da dinâmica de levantamento das qualidades necessárias;</p> <p>3ª Etapa: Sensibilização da Comunidade Escolar e agendamento da Oficina;</p> <p>4ª Etapa: Aplicação da Oficina (De 2 a 3 encontros de 2hs, dependendo da necessidade e disponibilidade);</p> <p>5ª Etapa: Síntese dos trabalhos dos grupos e consolidação dos resultados apresentados;</p> <p>6ª Etapa: Em reunião individual com os membros da Direção Escolar, levantar as competências, atribuições e responsabilidades a ser do Plano de Ação organizado pelos professores por</p>

				ocasião da Oficina; *Elaboração de um artigo científico apresentando, discutindo e divulgando os resultados das pesquisas acima apresentada.
--	--	--	--	---

PROJETO VIVENCIAL

Título: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Discente: Fabiana Alves de Oliveira

Orientador: Prf Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

CRONOGRAMA

DIA/MÊS	ATIVIDADE DESENVOLVIDA
De 02 a 28 de Maio/2016	*Pesquisa (ou levantamento) bibliográfica/o para embasamento teórico;
De 30 de Maio a 03 de Junho/2016	*Observação sistemática ou estruturada no Campo de Pesquisa;
Dia 04 de Junho/2016	* Rodagem do material da Oficina: <i>Análise dos Critérios de Eficácia</i> , a ser distribuído com os professores.
Dia 06 de Junho/2016	*Intervenção no campo da pesquisa: Escola Estadual de Ensino Fundamental, da cidade de Santa Cruz – PB; *Apresentação da proposta de Intervenção Pedagógica junto à equipe de Gestão Escolar e sensibilização da Comunidade Escolar e agendamento da Oficina;
Dias 07, 08 e 09 de Junho/2016	* Aplicação da Oficina <i>Análise dos Critérios de Eficácia</i> ;
Dia 13 de Junho/2016	* Síntese dos trabalhos dos grupos e consolidação dos resultados apresentados;
Dias 14 e 15 de Junho/2016	* Em reunião individual com os membros da Direção Escolar, levantar as competências, atribuições e responsabilidades a ser do Plano de Ação organizado pelos professores por ocasião da Oficina;
De 15 de Junho/2016 a 15 de Agosto/2016	*Elaboração do Artigo Científico;
Dia 29 de Agosto/2016	*Apresentação do Artigo Científico/ Defesa da Pesquisa: COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS À GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO FOMENTO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE.

REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72. Acesso em: 24/05/2016.

GODOTTI, M. Ramão, José E. (orgs). **Autonomia da escola princípios e propostas.** São Paulo. Cortez. 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica /** Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIBANELO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** 26. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

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

NOGUEIRA, Nuno. **A Gestão e a evolução das Teorias da Gestão.** Instituto Superior Técnico. DEG/FHC – Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/290882/1/GESTAO_1.1_Def_.pdf Visita em: 20/05/2016

PARO, Henrique Vítor. **Gestão Democrática da Escola Pública.** Editora Ática, 2008.

PARO, Henrique Vítor. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

VANDRESEN, Ana Sueli Ribeiro.; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Conhecimentos Administrativos Necessários para o Gestor Escolar.** Disponível em: www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/352-4.pdf Visita em: 21/05/2016

VASCONCELOS, C.S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Liberta 1995.

VEIGA, I.P. A (Org). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível.** 4. ed. São Paulo: Editora Papirus, 2000.