



FABIA ROSEANE ALMEIDA DA SILVA

**MEMÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DO SISTEMA DE
METAS NOS ANOS FINAIS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ESTEIO-RS**

Canoas

2023

FABIA ROSEANE ALMEIDA DA SILVA

**MEMÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DO SISTEMA DE
METAS NOS ANOS FINAIS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ESTEIO-RS**

Pesquisa apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais, pelo Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle (UNILASALLE).

Orientação: Profª Drª Lúcia Regina Lucas da Rosa

Coorientação: Profª Drª Ingridi Vargas Bortolaso.

Canoas

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586m Silva, Fábila Roseane Almeida da.
Memórias de práticas de gestão escolar por meio do sistema de metas nos anos finais das escolas municipais de Esteio-RS [manuscrito] / Fábila Roseane Almeida da Silva. – 2024.
104 f.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) –
Universidade La Salle, Canoas, 2024.

“Orientação: Profa. Dra. Lúcia Regina Lucas da Rosa”.

“Co-orientação: Profa. Dra. Ingrid Vargas Bortolaso”.

1. Gestão escolar. 2. Metas. 3. Desempenho. 4. Memória social. 5.
Esteio, RS. I. Rosa, Lúcia Regina Lucas da. II. Bortolaso, Ingrid Vargas. III.
Título.

CDU: 316.7

Bibliotecário responsável: Lucas de Oliveira Santos - CRB 10/2839

FABIA ROSEANE ALMEIDA DA SILVA

**MEMÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DO SISTEMA DE
METAS NOS ANOS FINAIS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ESTEIO-RS**

Dissertação aprovada para obtenção do título de
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Memória
Social e Bens Culturais da Universidade La Salle.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Viviane Klauss
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Jardelino Menegat
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof^ª. Dr^ª. Cleusa Maria Gomes Graebin
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof^ª. Dr^ª. Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof^ª. Dr^ª. Lúcia Regina Lucas da Rosa
Orientadora e Presidente da Banca - Universidade La Salle, Canoas/RS

Área de concentração: Memória Social e Bens Culturais
Curso: Mestrado em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 05 de abril de 2024.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SME	Secretaria Municipal de Educação
TI	Tecnologias da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	TRABALHOS PUBLICADOS SOBRE O TEMA	8
1.2	MEMORIAL	9
2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	13
2.1	QUESTÃO DE PESQUISA	13
2.2	OBJETIVO GERAL	14
2.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
3	BASES CONCEITUAIS	18
3.1	MEMÓRIA SOCIAL	18
3.2	MEMÓRIA E MEMÓRIA INSTITUCIONAL	19
3.3	GESTÃO ESCOLAR	20
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	28
4.1	ANÁLISE PRELIMINAR DOS RESULTADOS	28
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS COM ANOS FINAIS	32
4.3	REALIDADE FINANCEIRA DO MUNICÍPIO	56
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	57
5.1	ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS	57
5.1.1	Diagnóstico da realidade da escola A	57
<i>5.1.1.1</i>	<i>Concepções</i>	59
<i>5.1.1.2</i>	<i>Organização da Ação Educativa</i>	65
<i>5.1.1.2.1</i>	<i>Currículo</i>	65
<i>5.1.1.2.2</i>	<i>Metodologia</i>	67
5.1.2	Diagnóstico da realidade da escola B	70
<i>5.1.2.1</i>	<i>Concepção Teórica</i>	71
5.2	ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CAMPO UTILIZADOS COM DIRETORES	79
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE	95

RESUMO

Este é um trabalho de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais e sua linha de pesquisa é Memória e Linguagens Culturais. Possui como tema: Memórias de Práticas de Gestão Escolar por meio do sistema de metas nos Anos Finais das Escolas Municipais de Esteio-RS. Objetiva analisar a gestão escolar, tendo como ferramenta de desempenho um sistema de metas utilizado por todas as unidades escolares da Rede Municipal de Esteio, monitorando as práticas de gestão em duas escolas, e buscando evidenciar a influência de metas e ações nos resultados de aprendizagem. Nesse estudo, a problematização consiste na seguinte indagação: “Como a memória social pode auxiliar na implementação efetiva de uma gestão por metas para melhorar os processos de gestão educacional?” Buscou-se aportes teóricos em Halbwachs (2003), Luck (2007; 2009; 2010), Libâneo (2007; 2013) e Nóvoa (2007; 2015) para conceitos de memória, educação e gestão. A metodologia utilizada para realização da pesquisa foi estudo de caso, além da observação sistemática e participante. Com os dados obtidos, fizemos uma análise comparativa para a verificação das relações entre duas escolas da Rede Municipal e suas variáveis, a fim de corroborar ou não com a ideia principal, em que gerir a instituição escolar por meio de aplicação de metas favorece um melhor desempenho dos estudantes. Os dados mostraram que a gestão por metas tem melhor desempenho e se distingue pela participação de todos os segmentos da comunidade, melhor controle dos processos e mais transparência de dados entre os atores escolares. Ambas as escolas pesquisadas tiveram desempenhos positivos e crescimento nos dados de frequência e proficiência na figura dos gestores que envolveram todos os segmentos na execução de metas e objetivos. Conclui-se que os fatores internos das escolas desempenham papel importante e confirmam a relação existente entre o papel do gestor e o desempenho da escola.

Palavras-chave: Gestão escolar em Esteio. Metas. Desempenho. Memória Social

ABSTRACT

This is a Master's degree in Social Memory and Cultural Assets and its line of research is memory and Cultural Languages. Its theme is: Memories of School Management Practices through the target system in the Final Years of Municipal Schools in Esteio-RS. It aims to analyze school management using as a performance tool a system of goals used by all school units in the Municipal Network of Esteio, monitoring management practices in two schools, highlighting the influence of goals and actions on learning results. In this study, the problematization consists of the following question: "How can social memory help in the effective implementation of management by goals to improve educational management processes? Contributions were sought in Halbacwachs (2003), Luck (2007; 2009; 2010) Libâneo (2007;2013) and Nóvoa (2007;2015) for concepts of memory, education and management. The methodology used to carry out the research was a case study, in addition to systematic and participant observation. With the data obtained, we carried out a comparative analysis to verify the relationships between two schools in the Municipal Network and their variables, in order to corroborate or not the main idea, in which managing the school institution through the application of goals favors a better student performance. The data showed that management by goals has better performance and is distinguished by the participation of all segments of the community, better control of processes and more data transparency among school actors. Both schools surveyed had positive performances and growth in attendance data and proficiency in terms of managers who involved all segments in the execution of goals and objectives. It is concluded that internal school factors play an important role and confirm the relationship between the role of the manager and the school's performance.

Keywords: Esteio school management. Goals. Performance. Social Memory.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é um estudo de Memória Social sobre o modelo de gestão escolar através do sistema de metas. Tem por objetivo analisar a eficiência do planejamento e monitoramento da gestão por meio de metas pré-estabelecidas e suas memórias.

O produto a ser desenvolvido oportuniza aos gestores e comunidade escolar um Infográfico com práticas de gestão escolar através do sistema de metas, analisando os dados de duas escolas, acompanhamento das estratégias, assim como ações de cada uma de duas metas específicas. Os gestores terão a oportunidade de mostrar o desenvolvimento de metas estabelecidas, na busca de qualificar a gestão. Nesse estudo, a problematização consiste na seguinte indagação: “Como a memória social pode auxiliar na implementação efetiva de uma gestão por metas para melhorar os processos de gestão educacional?” Diante dessa perspectiva, a presente pesquisa vai ao encontro do estudo sobre gestão escolar considerando as competências e as habilidades previstas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que garantem a todos os estudantes os direitos de aprendizagem e a formação do indivíduo de forma integral.

O tema é de suma relevância, pois entende a importância do gestor escolar como propulsor de resultados, o que implica o constante aperfeiçoamento de competências que possibilitem atender às necessidades da comunidade escolar. Desse modo, tanto a Secretaria de Educação quanto os gestores buscam estratégias que sejam efetivas para o aprimoramento da gestão escolar.

Dessa forma, o produto denominado infográfico de práticas de gestão consiste em um histórico de relatos apresentados no Seminário e encontros onde ocorrem reflexões sobre a pertinência ou não do monitoramento e acompanhamento de metas e indicadores na qualidade da gestão escolar. A hipótese é mostrar como metas pré-estabelecidas com planejamento e acompanhamento podem tornar a gestão mais eficaz. Considerando a relevância deste trabalho é necessário que este acompanhamento do desenvolvimento de metas ocorra por etapas.

Após dois anos de pandemia e um quadro que já era desfavorável em diversos aspectos, como: falta de envolvimento da comunidade na construção de estratégias para qualificar o ensino e a aprendizagem; formação precária dos

professores; desinteresse dos estudantes; falta de liderança da equipe gestora, entre outros, observou-se que, diante destes desafios se faz necessária uma nova concepção de trabalho com metas claras que possam envolver toda a comunidade escolar.

Segundo Libâneo (2007; 2013), um bom gestor deve dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, e sempre manter metas. Tais características são essenciais para a função de gestor aliadas a sua formação e caminhada profissional.

A presente pesquisa foi desenvolvida com intuito de assessorar os gestores e contribuir com a sua atuação, através da reflexão sobre a prática, identificando a existência de lacunas e avançando na qualidade da gestão. A gestão escolar nas escolas municipais de Esteio no ano de 2022 sofreu diversas mudanças com a alteração na lei de diretores. Por esse motivo, é possível afirmar que este estudo irá auxiliar os atuais e futuros gestores do município, assim como os demais membros das unidades escolares.

Quadro 1: Estudos sobre Gestão Escolar no Ensino Fundamental

PLATAFORMA	ARTIGOS	TESES	DISSERTAÇÕES	TOTAL
CAPES	894	745	2.339	3.978
BDTD	0	319	1.445	1.764
TOTAL	894	1.064	3.784	5.742

Fonte: autoria própria, 2023.

Percebe-se, através dos dados expressos no quadro 1, que há muitas pesquisas sobre a temática de gestão escolar no Ensino Fundamental, presente em plataformas de divulgação científica. A maior parte delas em dissertações de mestrado. Importante observar que a temática aparece em 5.742 trabalhos.

1.1 TRABALHOS PUBLICADOS SOBRE O TEMA

Quadro 2: Estudos selecionados para análise sobre Gestão Escolar por metas

Ano/Título	Tipo de Trabalho (Dissertação/ Tese)	Autor(a)	Breve resumo	Universidade/ PPG	Palavras-chave
A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades	Dissertação	Fernanda Mesenburg	Esta dissertação analisa de que forma o trabalho da equipe gestora interfere na qualidade das escolas, para isso faz uma pesquisa em duas escolas da rede municipal de Pelotas. Aprofunda conceitos de gestão educacional e democrática, utiliza uma pesquisa qualitativa, com estudos de casos múltiplos.	UFPEL PPG: Educação	Gestão escolar, Gestão democrática, qualidade
Gestão Escolar e o programa BH Metas e Resultados	Tese	Luiz Fernando da Siva	A pesquisa investiga como o Programa BH Metas e Resultados reconfigura a gestão das escolas da Rede Municipal Belo Horizonte, centralizando a gestão escolar na figura do diretor. Usando como metodologia entrevistas estruturadas com diretores.	UFMG	Gestão Escolar; Gestão Gerencial

Fonte: Mesenburg (2019); Silva (2016).

As duas pesquisas acima citadas apresentam temas pertinentes à gestão. Ambas possuem a perspectiva de uma gestão que conduz e foca em metas, onde a equipe gestora se estrutura com a ideia de profissionais que têm como princípios fundamentais incentivar a participação, estimular a autonomia, responsabilidade, cooperação e reciprocidade entre seu grupo de trabalho, de forma que todos sejam responsáveis pelas ações e resultados alcançados.

Luck, (2017, p. 18-19) sugere ações que necessitam estar constantemente articuladas às práticas dos gestores escolares:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
2. Promover um clima de confiança;
3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Para que uma gestão seja considerada democrática e participativa é necessário partilhar decisões de forma que toda comunidade possa se sentir contemplada nos processos e decisões tomadas.

1.2 MEMORIAL

COMO ME TORNEI GESTORA:

Aprendi a trabalhar no estágio observando os demais colegas; na época com 18 anos, fui para o estágio em uma escola estadual de Esteio/RS. Lembro que tinha muitas expectativas querendo estreitar os materiais construídos no decorrer do curso. Peguei uma turma de 3ª série, o que hoje equivale ao 4º Ano, uma turma bem difícil com vários estudantes repetentes, alguns quase com a minha idade. Minha orientadora era uma freira bem rigorosa, mas fui crescendo ao longo do estágio e acabei com nota 9,8.

No início da carreira de professora, percebi que o papel do professor é primordial no sucesso de qualquer objetivo ou meta traçado coletivamente. O professor utilizará aspectos relevantes de sua memória individual e também a memória coletiva do grupo; para isso, deve respeitar e compreender a diversidade de pensamentos individuais e coletivos, o que é corroborado pelos trabalhos de Halbwachs (2003) quando afirma:

Diríamos voluntariamente que cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva, que este ponto de vista muda conforme o lugar que ali eu ocupo, e que este lugar mesmo muda segundo as relações que mantenho com outros meios. Não é de admirar que, do instrumento comum, nem todos aproveitam do mesmo modo. Todavia, quando tentamos explicar essa diversidade, voltamos sempre a uma combinação de influências que são, todas, de natureza social. (HALBWACHS, 2003, p. 51).

Entendo que no estágio estamos nos constituindo, mas, terminado o estágio, logo fui contratada pela prefeitura de Esteio. Observando os colegas no seu dia a dia vamos nos formando professores; somente muito depois vamos nos sentindo mais seguras para ir fazendo nossas próprias experiências com erros e acertos. Segundo Pollak (1992) a memória constitui nossa identidade individual e coletiva.

A memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si. (POLLAK, 1992, p. 204).

Cursei Magistério porque havia ganhado uma bolsa para pagar metade do valor e, ao longo do curso, fui me identificando com o fazer docente e querendo realizar o estágio. Logo após fui contratada e lá se vão muitos e muitos anos em diferentes funções: professora, supervisora, vice-diretora, diretora e hoje sou Diretora Pedagógica da Secretaria Municipal de Esteio.

Iniciei no curso de Pedagogia após uma passagem rápida pelo curso de Direito, e, logo na primeira disciplina, soube que este seria o caminho a ser trilhado, na perspectiva de que, através do trabalho com a educação, pudesse vir a colaborar para a formação acadêmica, social e humana de estudantes da rede pública de ensino, tão fadados, muitas vezes, ao fatalismo e à desumanização da educação pública pelas políticas públicas. Dessa forma, durante o curso de Pedagogia, realizado na Ulbra, fui crescendo como profissional, unindo teoria e prática.

Há 30 anos, quando iniciei minha jornada na rede municipal de ensino de Esteio como professora de Anos Iniciais do Ensino Fundamental, minha escola se localizava na periferia em uma área bem vulnerável, mas com uma comunidade bastante acolhedora. Fui entendendo, cada vez mais, a importância do vínculo afetivo com os estudantes, e por cinco anos trabalhei com a Pré-Escola. Por dez anos estive na direção de uma escola, escola esta que, em 2017, obteve o melhor resultado de IDEB do município, o que foi motivo de muito orgulho para mim e para toda a comunidade daquela escola. Em 2019, fui convidada para fazer parte da Secretaria Municipal de Educação, como Diretora Pedagógica onde trabalho até a presente data.

Em 2020, eu e mais alguns colegas, visitamos a Finlândia, país que possui um dos melhores índices em educação. Fizemos várias visitas a escolas locais para pensarmos o que poderíamos trazer de inovações para nossas escolas. De fato, aquela viagem resultou em muitos projetos e investimentos, obtendo êxito também, através de variadas metodologias de ensino, na perspectiva de que inovação e sucesso da educação perpassam pela inter e transdisciplinaridade, tendo em vista que o estudante é um ser múltiplo e atuante, que enxerga e participa do mundo de forma integral, paralela e híbrida, e não aceita mais fragmentações.

Em 2021, visitamos Sobral-CE a fim de conhecermos melhor o sistema educacional a partir dos índices atingidos no IDEB. Acredito que a métrica do IDEB foi uma boa iniciativa, porém é indispensável associar a outros parâmetros para a aferição da qualidade. Por ser o IDEB considerado uma métrica a cada divulgação, muitas vezes, há a utilização política destes resultados para promoções pessoais e político-partidárias. Em Sobral, houve melhoras nos índices de alfabetização e a diminuição do abandono escolar (CEARÁ, 2006); no entanto, como o IDEB leva em conta a aprovação, há uma aprovação em massa, o que eleva o percentual do IDEB. Outra observação é o foco exclusivo nas disciplinas de Português e de Matemática, deixando as demais disciplinas em segundo plano, ao contrário da Finlândia, que busca a formação integral dos estudantes. Também há uma diferença na formação de professores: na Finlândia, todos possuem como nível básico o mestrado, elevação salarial dos professores e investimentos em maior percentual na educação também em infraestrutura das escolas.

Na Secretaria Municipal de Educação de Esteio, contribui na implementação de diversos outros projetos que visam auxiliar o professor na busca por diferentes metodologias e subsídios que possam aprimorar os processos de ensino e de aprendizagem, bem como os que valorizem a produção e a autonomia do estudante como protagonista do próprio aprendizado.

Quando estou no meu trabalho, percebo a importância de pensar e desenvolver projetos que venham a auxiliar os estudantes e o corpo docente em suas aprendizagens. Neste momento, trabalho na Secretaria de Educação de Esteio como Diretora Pedagógica, mas já trabalhei na Educação Infantil, Anos Iniciais, Supervisão e Direção de escola, e em todos estes espaços busquei fazer o meu melhor, sempre em busca da qualidade na educação pública.

Acredito que todos precisamos, enquanto seres humanos, buscar um propósito de vida, e a nossa profissão é parte fundamental para encontrarmos esse propósito. Ao me relacionar com as pessoas e ampliar minha visão de mundo e de vida, busco me tornar um ser humano que, apesar de inacabado, está em crescente evolução. Conforme Menegat (2022, n.p.), é preciso educar os estudantes para a vida, uma educação que contribua para a construção dos valores humanos.

A educação, para efetivamente transformar vidas, inclui o aprendizado de conteúdos e o desenvolvimento de competências. Isso significa que o estudante precisa vivenciar gestos de solidariedade, ética, empatia, fraternidade, justiça, enfim, valores que transcendem os temas curriculares

trabalhados em sala de aula e que, somados às experiências técnicas, são responsáveis por uma carreira de sucesso.

Estive na direção de uma escola municipal por nove anos, e essa sem dúvida foi a experiência mais desafiadora, mas também a mais gratificante. Desde 2019, quando comecei a trabalhar na Secretaria de Educação de Esteio (SME) percebi a necessidade de uma assessoria para os gestores, pois estes ficavam muito restritos às questões financeiras administrativas e não havia um acompanhamento das questões pedagógicas. Com as metas e objetivos traçados pelas unidades escolares individualmente, temos como avaliar e refletir constantemente sobre o desenvolvimento de cada meta e qualificar ações.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

O modelo de gestão escolar influencia diretamente no sucesso ou no insucesso de uma unidade escolar. No modelo proposto, através de metas e indicadores e de acompanhamento sistemático dos resultados, o gestor é o grande maestro e incentivador com uma visão estratégica com foco na resolução dos problemas. Isso pretende garantir que todos os envolvidos nos processos educacionais possam participar das decisões tendo como foco prioritário a qualidade do ensino. Quando o gestor assume uma unidade escolar e faz um acordo de metas junto à secretaria de educação, ele assume o compromisso de traçar metas e objetivos claros fazendo uma gestão que envolva o coletivo, liderando e trazendo a motivação para o cumprimento das metas. O município carece de subsídios práticos que possam ser aplicados no acompanhamento dos gestores, respeitando as características identitárias de cada grupo de professores, visando motivar e oportunizar ao grupo que compõe a unidade escolar junto com os gestores, o protagonismo das ações que irão qualificar o processo educacional, trazendo suas bagagens individuais para o desenvolvimento do grupo como um todo.

O município de Esteio fica distante 22 km de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, com área territorial de 27,676 km² e população estimada em 2017 de 84.237 habitantes. Pretende-se socializar o material construído ao longo deste período, a partir deste acompanhamento de práticas de gestão através de metas previamente traçadas, com os gestores e a comunidade escolar da rede municipal.

O impacto social deste produto perpassa o contexto educacional, uma vez que oportuniza subsídios práticos de inovação para gestão escolar, estimulando e favorecendo a superação de dificuldades, propiciando um caminho de socialização de práticas entre todos os gestores da rede municipal de educação, o que é essencial para o sucesso da gestão favorecendo o desenvolvimento de toda a comunidade escolar.

2.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A partir do contexto de pesquisa apresentado é possível formular a seguinte questão de pesquisa: Como a memória social pode auxiliar na implementação

efetiva de uma gestão por metas para melhorar os processos de gestão educacional?

2.2 OBJETIVO GERAL

Analisar melhorias no processo de gestão educacional a partir de um estudo de memória social na implementação efetiva da gestão por metas.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as melhores práticas de gestão por metas em contexto educacional e como elas se relacionam com a memória social;
- explorar a eficiência das práticas de gestão por metas no processo de melhoria da gestão escolar;
- investigar a possibilidade de incorporar a memória social na formulação e implementação de metas de gestão para aprimorar os processos.

2.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O Planejamento Estratégico, através do Sistema de Metas, garantirá às gestões do município de Esteio uma forma de organizar a gestão em uma ação/reflexão sobre as metas, as ações e sua eficiência na gestão escolar com a possibilidade de se implementar mecanismos que façam a estrutura funcionar. A finalidade primeira é auxiliar as gestões escolares na prestação de serviço de qualidade à população.

Esta dissertação tem como ferramenta de desempenho o sistema de metas, cujo objeto de análise são as experiências vividas sobre esse sistema no município. Este relatório é a teorização de uma experiência vivida em dois anos com as gestões escolares do município de Esteio do Ensino Fundamental II, e fundamentada nos encontros semanais com os gestores e com instâncias decisórias do município, pois atuo como Diretora Pedagógica no município de Esteio, e isso facilita a coleta de dados que proponho analisar e a construir práticas eficazes. A relevância do tema é percebida através da preocupação dos autores que

discorreram sobre ele, abordando a influência da gestão nos resultados de aprendizagem.

Nesta mesma linha de pensamento, percebe-se que muitos gestores escolares passaram a se preocupar em apresentar uma gestão mais eficiente, implementando ações no planejamento de metas. Ao mesmo tempo em que, efetivamente, a preocupação era observada, pela ausência de linha de ação administrativa e pedagógica, demonstrando pouco entendimento da matéria por parte de alguns gestores. Em Esteio, as gestões escolares preocupavam-se mais com as questões burocráticas administrativas do que com a finalidade fim da escola que é garantir aprendizagens.

Outrossim, concorda-se com Pacheco (2003), quando a autora afirma que a administração pública, para ser válida, deve ser precedida de reflexão sobre iniciativas e vivências.

[...] hoje, é amplamente aceito que a administração pública é uma atividade prática, sistematizada a partir da experiência e das lições aprendidas com as iniciativas bem-sucedidas – daí a difusão da ideia de “boas práticas de gestão”. (PACHECO, 2003, p. 69).

Sobre a importância da memória na gestão, no memorial constante na introdução dessa dissertação, relato minha experiência como gestora de uma unidade escolar. O retorno ao referencial teórico indica, de fato, o caráter de centralidade que a memória possui na relação indivíduo/coletividade.

Aprofundando essa análise, Halbwachs, ao tratar sobre lembrança individual e coletiva, escreve que:

[...] acontece mesmo frequentemente que a dosagem de nossas opiniões, a complexidade de nossos sentimentos, de nossas preferências não são mais que a expressão dos acasos que nos colocaram em relação com os grupos diversos ou opostos e que a parte que representamos em cada modo de ver está determinada pela intensidade desigual da influência que estes têm, separadamente, exercido sobre nós. De qualquer maneira, na medida que cedemos sem resistência a uma sugestão de fora, acreditamos pensar e sentir livremente. (2003, p. 47).

A reflexão sobre a memória proposta e analisada por este viés tem importância na presença da coletividade junto ao que pensamos como sendo nosso próprio pensamento e sentimento sobre as coisas do mundo que nos circunda. A

autonomia que pode ser relativizada é uma das garantias que possuímos de que há uma autenticidade que nos garante um ponto de vista único.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: após a introdução, o leitor encontrará o referencial teórico que trará a percepção de autores importantes que tematizam sobre memória e gestão escolar. Após, será apresentada a metodologia de análise e os dados pesquisados e refletidos com base em instrumental teórico adequado. O produto final é destinado aos gestores municipais de Esteio e possui relevância junto aos gestores. Tal produto, um Infográfico construído através do acompanhamento e monitoramento de duas escolas da Rede Municipal de Esteio e duas metas específicas: frequência e proficiência.

A metodologia utilizada se deu através do estudo de caso, que é uma categoria de pesquisa que analisa profundamente um objeto com enfoque qualitativo coletando informações em uma observação participante com objetivo de acompanhar o desenvolvimento das gestões através de metas. Depois de traçadas as metas e ações elas são postadas no sistema e há um acompanhamento sistemático mensal do andamento dessas ações. Diante disso, os treze gestores do Ensino Fundamental II da Rede Municipal de Esteio foram divididos em grupos para acompanhamento e socialização do andamento de cada meta, que servirá de base para a criação de um Infográfico que trará resultados específicos de duas escolas analisando a execução de duas metas e os caminhos utilizados por esses gestores para atingir os indicadores de cada meta.

Analisando quem poderia aderir ao produto proposto, vemos que muitos profissionais gestores da rede municipal de Esteio possuem dificuldades de sistematizar as metas e os indicadores que buscam alcançar no decorrer do ano. Diante disso, o produto tem o objetivo de auxiliar os gestores socializando um Infográfico com estratégias e análises dos gestores para alcançar suas metas e, com isso, auxiliar e qualificar a gestão.

Foi realizada uma pesquisa com todos os gestores da rede municipal de Esteio sobre o acompanhamento e monitoramento das metas de gestão e sua importância para atingir indicadores de aprendizagem via formulário on-line, encontrado no endereço: https://docs.google.com/forms/d/15EoBNCSifBraQvyjegg9ULnHKkvDfO_0ZKnEDDA Cm e enviado por whatsapp e facebook a todos os membros do grupo, público consumidor desse produto.

Dos 60 potenciais participantes, 58 responderam à pesquisa de interesse, o que constitui 96% do público-alvo.

Dentre as perguntas do estudo de campo, a que tem maior referência ao produto será o resultado deste acompanhamento das metas e da socialização das práticas de gestão; e a pergunta sobre a importância deste sistema de acompanhamento onde todos relatam a importância de um acompanhamento sistemático. Este material servirá de base para a construção do Infográfico.

3 BASES CONCEITUAIS

A temática da memória individual e coletiva caracteriza o contexto e a pluralidade dos grupos que compõem o material de análise para esta dissertação, produzindo referências e elementos representativos de suas identidades com semelhanças e diferenças.

Os conceitos de memória e gestão permeiam este estudo, considerando as perspectivas produzidas diante da temática de gestão por um sistema de acompanhamento por metas. Tem-se assim a oportunidade de dialogar com as possibilidades que o tema proporciona, onde as relações humanas constroem e reconstroem o passado por meio de narrativas e lembranças que buscam um ressignificar constantemente do papel do gestor.

3.1 MEMÓRIA SOCIAL

A Memória Social atua como campo de estudo atuando na construção da identidade dos indivíduos e dos grupos, a partir das relações entre passado e presente. A escolha das recordações ocorre no interior dos grupos, que definem por meio de seleção os repertórios para as representações, arquivos e locais acolhidos pela sua cultura e práticas exercidas pelo coletivo. Candau (2012, p. 18) lembra que muitas dessas escolhas constituem representações não do passado, mas da imagem que o grupo desejaria projetar. Neste sentido, o sujeito esculpe suas memórias ao mesmo tempo em que estas também o esculpiram enquanto sujeito.

Candau (2012, p. 107) sobre essa materialidade traz a insatisfação dos homens em armazenar suas memórias apenas no cérebro, necessitando de “extensões da memória” para traduzir e expor os principais traços representativos de suas vidas.

3.2 MEMÓRIA E MEMÓRIA INSTITUCIONAL

A memória é um mecanismo complexo que serve de arquivo para reter informações vividas de forma individual ou coletiva, para mais tarde, poder ser recuperada no espaço e no tempo conforme o estímulo dado em acontecimentos

externos e internos de um determinado grupo (PARO, 1992). Este arquivo e recuperação que a mente humana possibilita, proporciona as experiências vividas no passado. Ela apresenta informações no decorrer de sua história que são processadas de maneira segura e organizada para serem trabalhadas diariamente e para suas aplicações em períodos em que a tomada de decisão exige.

Segundo Nora (1993):

Os lugares de memória são, antes de tudo, restos. [...] São os rituais de uma sociedade sem ritual; sacralizações passageiras numa sociedade que dessacraliza; fidelidades particulares de uma sociedade que aplaina os particularismos; diferenciações efetivas numa sociedade que nivela por princípio; sinais de reconhecimento e de pertencimento de grupo numa sociedade que só tende a reconhecer indivíduos iguais e idênticos. (NORA, 1993, p. 12-13).

Para estudar a maneira como ocorre a construção da memória e da identidade, será necessário aprofundar o conceito relativo à metamemória, proposto por Joël Candau, segundo o qual, se trata de uma memória reivindicada, ou seja, se caracteriza como “essencial para a construção da memória e da identidade individual ou coletiva.” (CANDAU, 2012, p. 51). Cabe ressaltar, também, que a escolha por esta temática de pesquisa deve-se ao fato de que o trabalho na gestão municipal foi capaz de evocar respostas emotivas de experiências vivenciadas ao longo dos anos em uma escola municipal e hoje na secretaria Municipal de Educação.

É possível afirmar que as instituições se projetam aos indivíduos como um lugar de sistematização da memória social, sendo um instrumento à disposição da comunidade e como tal, as histórias, sejam de vida dos indivíduos que fizeram parte de sua história, como dos processos que acumulam, tudo faz parte do que foi vivenciado (RIOS, 2013). Se a memória for entendida como uma ferramenta de comunicação entre os indivíduos e a escola, esta se tornará um elemento importante, como fator de coesão de grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica. Deste modo, se torna capaz de transformar em conhecimento sua história e toda a experiência acumulada em sua trajetória na qual cada indivíduo materializa suas vivências e espaços de memória, construindo novas identidades com novos acontecimentos e conhecimentos.

3.3 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar busca garantir um desenvolvimento socioeducacional eficaz na instituição de ensino, oferecendo uma educação de qualidade e garantindo a sustentabilidade da escola. Para Oliveira (2008, p. 64) “Novas formas de organização e controle do sistema de ensino vem resultando em mudanças nas relações de trabalho na escola [...]”; a autora nos aponta uma dimensão de gestão democrática que repousa na relação estabelecida no interior da escola. Em relação à educação, é preciso ter clareza de como era antes, o que avançou e o que queremos que seja mudado.

Como afirma Paro (2005, p. 17), “a escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizada tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar”. A escola possibilita o acesso aos saberes historicamente construídos. É importante que a gestão escolar seja organizada, refletindo a intencionalidade de suas ações. Cabe ao gestor possibilitar abertura para participação assim como cabe à comunidade uma participação mais efetiva.

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p. 40).

A gestão escolar deve tratar de um processo que corresponda a questões administrativas e pedagógicas da escola e que demande desenvolver objetivos e esforços coletivos. Isso significa pôr em prática, de forma integrada e articulada, os desejos e necessidades da Instituição.

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educando, as relações humano inter-relacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 71).

A gestão escolar é constituída por quatro principais pilares: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira e gestão de recursos humanos. O responsável pela gestão escolar é denominado gestor escolar, que tem a missão de elaborar propostas pedagógicas para a escola em que atua, com base na democracia e na participação da comunidade. Neste contexto complexo devido às múltiplas necessidades que precisam ser atendidas, o planejamento estratégico, por meio de metas e indicadores, busca qualificar o processo de gestão das unidades escolares. Assim, por meio de um sistema de acompanhamento por metas subdivididas em ações, busca-se qualificar e tornar mais eficiente a gestão. Da mesma forma, a gestão escolar busca promover a qualidade do ensino e aprendizagem para todos:

“A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.” (LUCK, 2009)

Nessa perspectiva, a gestão escolar terá que responder de forma efetiva às exigências educacionais. Isso implica um constante (re)pensar, (re)significar de ações na busca permanente e isso tornou-se ainda mais complexo após dois anos de pandemia.

Na construção de metas e estratégias é de extrema importância a participação de todos os envolvidos na gestão escolar representados na figura do gestor(a). A aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes estão diretamente ligados à eficácia da gestão escolar. Para Vieira (2007, n.p.) “o sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os estudantes. Daí porque é preciso manter como norte a gestão para comunidade de aprendizes”.

Uma gestão que busca constantemente qualificar seus processos através de metas de indicadores que possam mensurar seu desempenho terá a qualidade expressa em resultados. O papel do gestor é primordial no sucesso de qualquer objetivo ou meta traçados coletivamente. O gestor utilizará aspectos relevantes de sua memória individual e também a memória coletiva do grupo, para isso, deve respeitar e compreender a diversidade de pensamentos individuais e coletivos. Com

uma gestão escolar democrática e efetiva é possível melhorar os índices de aprendizagem com um currículo integrado e uma avaliação permanente do trabalho gestor.

A escola pública vem passando por muitas transformações na busca para alcançar um modelo que retome o papel da escola, que nos últimos tempos teve um fazer muito mais assistencialista do que propriamente comprometido com a aprendizagem e o desenvolvimento pleno do estudante. As práticas gestoras que se destacam hoje no município têm acontecido muito pelas características individuais dos gestores como: liderança, criatividade, resolutividade; nessas escolas, há um empenho maior do grupo e os objetivos são mais facilmente alcançados. No entanto, até mesmo nestes espaços que podemos chamar de ilhas, pois não correspondem ao todo e sim a um pequeno número de escolas, falta uma cultura de planejar e mensurar resultados.

Por isso, a importância do monitoramento e avaliação constantes criando uma memória coletiva no grupo de gestores. Nas palavras de Halbwachs (1990, p. 25):

Se nossa impressão pode apoiar-se não somente sobre nossa lembrança, mas também sobre a de outros, nossa confiança na exatidão de nossa evocação será maior, como se uma mesma experiência fosse começada, não somente pela mesma pessoa, mas por várias.

Na medida em que o sistema de metas for sendo implementado, vamos construir um novo contrato de gestão com base nas reflexões trazidas a cada encontro e nas memórias individuais e coletivas do grupo que vão auxiliar este novo cenário. E, ao falar em memória, Pollak (1992, p. 201) aponta que:

Os elementos constitutivos da memória individual ou coletiva, 'em primeiro lugar, são os acontecimentos vividos pessoalmente. Em segundo lugar, são os acontecimentos que eu chamaria de vividos por tabela', ou seja, acontecimentos vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. São acontecimentos dos quais a pessoa nem sempre participou, mas que, no imaginário, tomaram tamanho relevo, que, no fim das contas, é quase impossível que ela consiga saber se participou ou não.

As nossas experiências vividas nos trazem sentimentos bons e ruins a respeito de ações que deram certo e outras que nem tanto assim, porém todas fazem parte de nossa trajetória profissional. A educação definida como bem público em um mundo globalizado vive constantes mudanças no seu papel. A pandemia

trouxe um distanciamento ainda maior no que tange às escolas públicas e privadas, onde a pública está muito mais para um papel social do que propriamente voltada para questões de aprendizagem.

Segundo Nóvoa (2007, p. 6):

Há hoje [na escola] um excesso de missões. A sociedade foi lançando para dentro da escola muitas tarefas – que foram aos poucos apropriadas pelos professores com grande generosidade, com grande voluntarismo –, o que tem levado em muitos casos a um excesso de dispersão, à dificuldade de definir prioridades, como se tudo fosse importante. Muitas das nossas escolas são instituições distraídas, dispersivas, incapazes de um foco, de definir estratégias claras. E quando se enuncia cada uma dessas missões ninguém ousa dizer que não são importantes. Mas a pergunta que se deve fazer é: a escola pode fazer tudo? É preciso combater esse ‘transbordamento’.

A escola tem sofrido um distanciamento de sua missão no seu compromisso com a aprendizagem. À escola cabem todas as questões sociais de abandono, miséria, gravidez na adolescência, fome, violência etc., todas elas fazem parte do cotidiano da escola, mas não podem ser de responsabilidade da instituição escola, é necessário um trabalho colaborativo em rede com os demais órgãos ou a escola se perde em sua função.

Sabemos que a aprendizagem precisa ter sentido e significado para ser efetiva; na escola tradicional éramos obrigados a “decorar” não havia sentido no que era decorado com seu uso na prática do cotidiano. Precisamos promover uma aprendizagem que leve a novas formas de pensar que possam contextualizar com as experiências vivenciadas, para isso necessitamos de um novo olhar para a formação docente.

De acordo com Nóvoa (2015, p. 7), a formação docente privilegia a escola “como o lugar da formação dos professores, como o espaço da análise partilhada das práticas, enquanto rotina sistemática de acompanhamento, de supervisão e de reflexão sobre o trabalho docente”. Sua proposição é que a produção de conhecimento individual dos professores seja transformada em conhecimento compartilhado elaborado e transformado em conhecimento coletivo. Nóvoa (2015) aponta para um referencial de saberes docentes que abandona a saturação do termo competência.

Na obra intitulada “As Organizações Escolares em Análise”, Nóvoa (2015) traz para o foco de discussão a qualificação profissional, o desafio dos profissionais da

área escolar de manter-se atualizados sobre as novas metodologias de ensino e desenvolver práticas pedagógicas eficientes. Alerta que a busca isolada pela atualização é difícil, aconselhando um vínculo com uma instituição, mas afirma que é importante entender que o local de trabalho é o espaço ideal para a formação continuada. Para ele, a formação continuada é um trabalho coletivo e depende da experiência e da reflexão como instrumento contínuo de análise.

A gestão democrática do ensino público foi incorporada à Constituição Federal de 1988 e à legislação LDB - Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional n. 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Junto com outros princípios no artigo 206 da Constituição, reforça a chamada Constituição Cidadã. Por essa legislação, 205 e 206 consolidam a gestão democrática, que estabelece a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, visando ao desenvolvimento do indivíduo para o desenvolvimento da cidadania.

A Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre eles, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática. (FREITAS, 2000, p. 58).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n. 9394 regulamentou em 1996 o que estava na Constituição Federal. A gestão escolar abrange um processo mais amplo e mais democrático através do planejamento estratégico e da participação ativa de todos com capacidade de maior resolutividade na solução dos problemas. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9394/96, as normas de gestão estão definidas da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1998).

Considerando o fato de, formalmente, a gestão democrática constar na legislação LDB, e ser um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo Art. 206º da Constituição Federal de 1988, e ser contemplada na maioria dos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, essas sinalizações são decisivas nas

mudanças das políticas educacionais. Para que as políticas de democratização da escola e da gestão sejam efetivadas, é preciso ter claro que uma lei ou uma norma somente será sustentada se ela estiver na intenção e na prática dos gestores. Nesse sentido, o Referencial Curricular do município de Esteio (ESTEIO/RCE, 2019), no que tange à ideia de gestão democrática, entende que:

A gestão democrática na educação pública precisa ser cuidadosamente mantida por pessoas que, num trabalho conjunto, se proponham a gerir relações e no compartilhamento de experiências, articular um processo escolar que desvele intencionalidade e comprometimento do/para o coletivo escolar. É importante salientar que não há como se falar em Gestão Educacional, sem se remeter ao conceito de Gestão Democrática. (ESTEIO, 2019, p. 65).

Na esteira da gestão democrática, na perspectiva do Referencial Curricular Gaúcho, entende-se “necessário refletir, problematizar e agir para além das fronteiras dos sistemas ou redes de ensino” (RCG, 2018, p. 14). Ainda pensando que o Referencial Curricular Gaúcho é um documento basilar para a educação como um todo, pode-se de igual modo pensar que em termos de gestão “o regime de colaboração [...] na forma cooperativa, colaborativa e não competitiva de gestão das políticas educacionais estabelecidas entre a União, o Estado e os Municípios” caracteriza o fazer pedagógico e de gestão em várias instâncias. O documento ainda ressalta e:

[...] estabelece relações entre os entes federados para o desenvolvimento de ações que beneficiem ambos. É neste sentido que a implementação da Base Nacional Comum Curricular e a construção do Referencial Curricular Gaúcho se institui, enfrentando os desafios educacionais de todas as etapas e modalidades da educação pública e privada. (RCG, 2018, p. 14-15).

Do ponto de vista da legislação federal, somente o Plano Nacional de Educação indica a necessidade de desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares; não há menção específica dos gestores como direito do profissional e dever do poder público. Apenas a LDB de 1996 aborda a questão, ainda assim de forma genérica:

Art. 64: A formação de profissionais de educação para administração, planejamento e inspeção, supervisão e orientação educacional para educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996).

O conceito de gestão escolar implica na capacidade do gestor em pesquisar e construir junto aos segmentos da escola o entendimento sobre a função social da escola, considerando as especificidades de cada comunidade em uma prática reflexiva, em uma permanente investigação crítica.

Sobre gestão escolar e gestão empresarial, em linhas gerais, compreende-se que “a organização e processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação” (LIBÂNEO, 2007, p.101). Deste modo, verifica-se que a gestão escolar não se desenvolve de maneira isolada, ou seja, ela estabelece uma conexão, na qual abrange os sistemas de ensino, a direção, além das diretrizes educacionais, de uma política de educação. Assim, a organização e o processo de gestão escolar ocorrem por meio do diagnóstico, definições de objetivos, tomada de decisões, encaminhamento e avaliação, que dão o norte do sistema de gestão que conduz a escola. É importante enfatizar que a gestão escolar também é entendida como um sistema que agrega pessoas. A esse respeito, Libâneo (2007, p. 324), esclarece em seus estudos a concepção de gestão escolar, como “caráter intencional de suas ações e interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomadas de decisões”. Com isso, percebe-se que a concepção de gestão escolar se encontra ligada à concepção sócio-crítica, no que se refere ao processo e à tomada de decisões por meio de deliberação conjunta que são executadas dentro da escola.

Em uma visão mais abrangente sobre a maneira de como uma escola se organiza aos processos de gestão, Libâneo et al. (2007, p. 324-325), classificam as concepções de gestão e organização escolar em quatro grupos, sendo eles:

- Técnico-científica: baseia-se na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. Sua versão mais atual é a gestão de qualidade total com ênfase na utilização dos princípios da administração empresarial.
- Auto-gestionária: fundamenta-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição escolar.

- Interpretativa: contrapõe-se fortemente a concepção técnico científica por priorizar a análise dos processos de gestão e de organização nos significados subjetivos, nas intenções e na interação das pessoas, vendo, portanto, as práticas de organização como uma construção social.
- Democrática-Participativa: baseia-se na relação entre direção e a participação dos membros da equipe, prioriza os objetivos assumidos por todos e a tomada de decisões coletivas.

De acordo com esses conceitos, percebe-se que as concepções de gestão e organização transpassam o processo de gestão escolar, aos modelos de gestão citados no quadro acima e definem o encaminhamento da organização, em relação aos contextos da escola. Na prática, cada modelo de gestão é desenvolvido conforme a concepção da organização escolar.

Já a gestão empresarial enfatiza os processos burocráticos com racionalidade técnica analisando os valores de mercado, buscando a qualidade formal de desempenho através de planejamento estratégico, e utilizando os processos avaliativos como forma de controle. O poder centralizado nos postos hierárquicos tem a tomada de decisões verticalizadas em diretores, gerentes, etc.

Na gestão escolar, a gestão apresenta uma visão democrática, buscando a formação integral do estudante, garantindo qualidade através de uma construção coletiva de um Projeto Pedagógico, promovendo a participação de todos os segmentos da escola. A avaliação tem por premissa diagnosticar para tomada de decisões construindo estratégias com a participação de todos. Apesar da utilização de algumas ferramentas da gestão empresarial, a gestão escolar se difere na humanização dos processos, nas decisões coletivas.

De acordo com esses conceitos, percebe-se que as concepções de gestão e organização permeiam-se ao processo de gestão escolar, aos modelos de gestão citados no quadro acima e definem o encaminhamento da organização, em relação aos contextos da escola. Na prática, cada modelo de gestão é desenvolvido conforme a concepção da organização escolar.

As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2008).

A seguir, serão descritas as dimensões da Gestão definidas por Secretaria municipal De Educação:

Dimensão: I - Gestão Pedagógica

A dimensão pedagógica é uma das mais importantes no trabalho dos diretores de escola, que ocupam um cargo na Rede Municipal de Ensino de Esteio, o que é compartilhado com gestores pedagógicos e orientadores educacionais, tendo como objetivo o acompanhamento do trabalho pedagógico..

Dimensão II – Gestão de Decisões Educacionais

Os gestores precisam de clareza porque os indicadores de desempenho servem para demonstrar os avanços, bem como revelar desafios e nortear ações.

Isso garante que seja dada mais atenção às situações que mais a exigem , principalmente quando se trata de orientação e correção de rumo na tomada de decisões e definição de ações.

Dimensão III – Governança Democrática e Participativa

A educação é um processo de cooperação social e o sucesso requer a participação não só da comunidade escolar, mas também dos pais e da sociedade como um todo. O resultado desse envolvimento em conjunto é uma educação de qualidade para todos, trabalhando para garantir oportunidades iguais de acesso, sucesso e crescimento educacional. A liderança tem inúmeros aspectos, incluindo motivação e

formação de equipes, compartilhamento de responsabilidades, formação profissional, comunicação e relacionamento interpessoal

Dimensão IV – Gestão Administrativa

O diretor é responsável pela gestão dos recursos físicos, materiais e financeiros da escola para a implementação do currículo e cumprimento das metas.

É também responsável por toda a documentação, prestação de contas, controle e fiscalização da alimentação escolar, registros, dados estatísticos, legislação, etc., que são continuamente utilizados na gestão do processo educativo.

É também responsabilidade do diretor garantir que o ambiente escolar seja limpo, organizado e contenha materiais que apoiem e estimulem a aprendizagem, incentivando o uso de equipamentos e recursos disponíveis na escola. Também se responsabiliza pela necessidade de aquisição de produtos, gestão de estoques, compra e utilização, enfim, essas são as atividades características da gestão administrativa.

Dimensão V – Gestão de Pessoas

O trabalho em equipe é formado quando várias pessoas participam de uma tarefa colaborativa. Portanto, os líderes escolares devem criar uma cultura de diálogo no ambiente escolar, criar experiências e conhecimentos comuns, criar um sentido de responsabilidade conjunta e colecionar desafios, problemas e responsabilidades. É responsabilidade do diretor desenvolver a gestão de pessoas e a organização colaborativa com foco na formação e aprendizagem dos alunos.

A gestão escolar envolve estratégias complexas de organização, articulação e direcionamento da promoção de mudanças no processo educativo. O objetivo é implementar formação e aprendizagem que permitam aos alunos responder adequadamente aos complexos desafios da sociedade em que vivemos. Portanto, a liderança apoiada nestas dimensões possibilita o desempenho do papel do diretor.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa tendo como objetivo exploratório.

De acordo com Godoy (1995), ao contrário das pesquisas quantitativas que trabalham fundamentalmente com informações obtidas por mediações ou contagem e que empregam ferramentas estatísticas, as pesquisas qualitativas envolvem a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto da pesquisadora com o problema de pesquisa estudado, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do estudo.

Como procedimento técnico optou-se pelo estudo de caso. Isto porque o estudo foi realizado junto às escolas municipais do município de Esteio no Rio Grande do Sul, locais esses convenientes à pesquisadora.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas, além de documentos como relatórios, diário de campo e observação participante.

Segundo Goldenberg (2004) o fato dos dados não serem passíveis de padronização faz com que o pesquisador tenha flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los.

4.1 ANÁLISE PRELIMINAR DOS RESULTADOS

A pesquisa qualitativa pretende acompanhar o desenvolvimento das gestões através de metas. Privilegiando a análise dos processos do estudo das ações individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados coletados na entrevista semiestruturada, documentos e diário de campo e apresentação dos

gestores, que juntamente com a Secretaria Municipal de Educação, elencaram metas comuns entre as treze unidades escolares e algumas específicas, dentre elas, coibir evasão e abandono, taxa de aprovação, relacionamento com a comunidade, acompanhamento da frequência. Depois de traçadas as metas e ações, essas foram postadas no sistema e houve um acompanhamento sistemático mensal do andamento dessas ações. Diante disso, os treze gestores da rede municipal de Esteio de Anos Finais no ano de 2022 foram divididos em grupos de no máximo quatro escolas, para acompanhamento e socialização do andamento de cada meta.

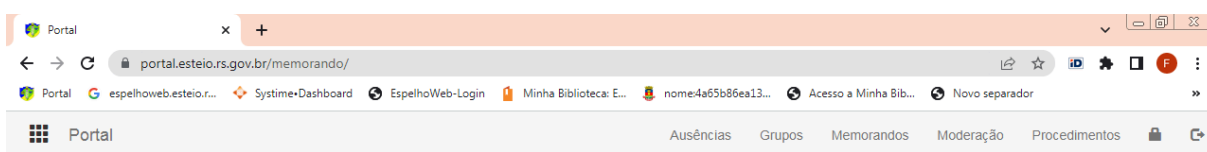
Após esse acompanhamento e socialização foi feito um Seminário de práticas de gestão dos resultados, socializados neste sistema através da análise textual discursiva sobre esses resultados, o que originou um Infográfico das duas escolas e duas metas específicas. Foi levado em conta a seguinte caracterização de análise da pesquisa:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GOLDENBERG, 2004, p. 34).

Durante esse acompanhamento das metas traçadas, o foco foi refletir sobre o processo de acompanhamento, assim como a importância do planejamento e sistematização de ações em busca dos resultados.

Temos um sistema de comunicação interno para os servidores criado pela Tecnologia e Informática da prefeitura (TI), onde todos os servidores têm acesso a memorandos, contracheques e todos os demais procedimentos. Solicitei que fosse criada uma nova aba onde os diretores pudessem colocar as metas e ações realizadas em cada unidade escolar e todos pudessem visualizar as metas acessando pelo sistema. Os resultados obtidos na pesquisa foram então replicados, através do Infográfico, enviado pela comunicação interna e divulgado em toda rede.

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA REDE MUNICIPAL



[Portal](#) > Memorando



Ausências



Grupos



Memorandos



Moderação



Procedimentos



Portal

portal.esteio.rs.gov.br/index.php

Portal | espelhoweb.esteio.r... | Systeem-Dashboard | EspelhoWeb-Login | Minha Biblioteca: E... | nome4a65b86ea13... | Acesso a Minha Bib... | Novo separador

Portal | Portal do Servidor | Contracheque | Manuais | Prefeitura | Servidor | Sites | Outros sistemas | Chamados TI | Webmail

Memorando

Banco de talentos

Bem vindo, **FABIA ROSEANE ALMEIDA DA SILVA**

No menu à esquerda, você tem acesso aos sistemas.
No menu acima, você terá acesso aos módulos do sistema aberto.

Consultar memorandos

Criar memorando

BI-PUBLIC
CADASTRO ÚNICO
Catiolo
Cursos EAD
ESPELHO WEB
eOuve
GRP
Mapa
Mapa Educação
PROXY
Simples
Sino
SISLAM
ZIMBRAADMIN

ESTE POST É PARA TE LEMBRAR: BEBA ÁGUA

Um corpo hidratado é um corpo saudável

Cidade do trabalho e do progresso

PREFEITURA DE ESTEIO

0800-541-0400 | /prefeitura.municipaldesteio | esteio.rs.gov.br | @prefesteio

Endereço | PT | 09:05 12/06/2023

Mapa Estratégico da Educação

Adicionar Apagar

Meta

Q Pesquisar

Número: Digite sua pesquisa: Pesquisar em: títulos

Mapa: 2023 Responsável: Todas as escolas Pessoa responsável: Situação: todas

Pesquisar Exibir todas as metas em monitoria continuada

☐	Número	Título	Responsável	Escola	Acompanhamentos	Anexos	Progresso	Excluir
☐	167	ASSEGURAR A ALFABETIZAÇÃO DE ESTUDANTES AO FINAL DO 1º ANO	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (11)	3		X
☐	165	TAXA DE APROVAÇÃO	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (13)	23		X
☐	174	INVESTIMENTOS	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (7)	3		X
☐	163	PARTICIPAR DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DO IDEB	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (9)	3		X
☐	171	REESTRUTURAR AS SALAS DE AULA DAS TURMAS PRÉ-ESCOLARES LOCALIZADAS NAS EMEBs	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (6)	3		X
☐	173	QUALIFICAR AS SERVIDORAS / OS SERVIDORES ATRAVÉS DE CURSOS E FORMAÇÕES	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (4)	3		X
☐	164	REDUZIR A INFREQUÊNCIA ESCOLAR	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (5)	3		X
☐	166	GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DE ESTUDANTES NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (6)	3		X
☐	168	PROFICIÊNCIA	EMEB Edwiges Fogaça	EMEB Edwiges Fogaça	0 (7)	3		X
☐	325	RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE ESCOLAR		EMEB Trindade	0 (10)	17		X
☐	324	PROFICIÊNCIA		EMEB Trindade	0 (4)	4		X
☐	323	ASSEGURAR A ALFABETIZAÇÃO DE ESTUDANTES AO FINAL DO 1º ANO		EMEB Trindade	0 (6)	3		X
☐	68	PRÁTICA DO BRINCAR NA COMUNIDADE ESCOLAR			0 (1)	2		X
☐	80	PRÁTICA DO BRINCAR NA COMUNIDADE ESCOLAR			0 (5)	3		X
☐	14	GARANTIR O PREENCHIMENTO DAS VAGAS DISPONÍVEIS NA ETAPA CRECHE			0 (8)	3		X
☐	15	RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE ESCOLAR			0 (15)	14		X

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS COM ANOS FINAIS

EMEB CAMILO ALVES

A escola Básica Camilo Alves está situada na Rua Novo Hamburgo, nº 116, bairro Parque Amador, em Esteio, RS. Atende atualmente 620 estudantes distribuídos em turmas do Jardim ao Nono Ano do Ensino Fundamental, nos turnos manhã e tarde e Educação integral através do Programa Mais Educação. A Equipe Diretiva é composta por Direção, Vice-Direção, Supervisão e Orientação. Atualmente, 38 professores e oito funcionários compõem o quadro.

Atende crianças e adolescentes das classes populares do município de Esteio e Sapucaia do Sul. A comunidade apresenta grande diversidade nas questões socioeconômicas, religiosidade, ideologia, valores, etnia e diferentes organizações familiares, o que não impede a participação e a preocupação comum em relação ao

processo ensino e aprendizagem. É uma comunidade atuante que se faz presente nas atividades convocadas pela escola.

Segundo a pesquisa socioantropológica realizada, poucos responsáveis pelos estudantes tiveram ou têm acesso ao Ensino Superior, tendo a maioria o nível fundamental incompleto. Em torno de 60% possuem moradia própria, emprego com carteira assinada e renda de um a dois salários mínimos. A maioria confia no trabalho pedagógico desenvolvido pela escola e concorda com o processo de avaliação realizado pela instituição.

A atual Equipe Diretiva apresenta uma proposta baseada nos princípios de gestão democrática, a qual busca proporcionar a todos os segmentos da comunidade escolar a participação nos processos de decisão, por meio de reuniões sistemáticas por segmentos, Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo, Grêmio Estudantil e Assembleias.

A escola encontra-se em constante construção e avaliação de sua prática. Assim, professores, pais, responsáveis, funcionários e estudantes percebem a necessidade de estarem comprometidos e em parceria para alcançar uma aprendizagem de qualidade.

Após estudos e reflexões do grupo docente, optou-se pela tendência pedagógica crítico-social dos conteúdos, onde os conteúdos culturais e universais são incorporados pela humanidade frente à realidade social. Busca-se preparar a criança/estudante para viver neste mundo de pluralidade, diversidade e contradições, dando-lhes instrumentos para atuar como elemento crítico e transformador.

Acreditamos que a tendência pedagógica interfere de forma positiva sobre o processo de ensino e aprendizagem e sua qualificação ocorre através do estabelecimento de relações entre o cotidiano do estudante e a prática educativa.

Esse processo se efetiva através do incentivo à busca do conhecimento e na transformação da realidade com o objetivo de qualificar a aprendizagem, conforme as metas 5 e 7 do Plano Municipal de Educação, visando melhorar os índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) desta escola. Percebe-se que nos últimos anos no 4º ano e no 5º ano, as metas projetadas foram alcançadas satisfatoriamente, enquanto que no 8º e 9º ano, a escola está buscando superar os desafios encontrados para atingir as metas propostas.

EMEB EDWIGES FOGAÇA

Tendo em vista a necessidade de atualização dos dados pertencentes à comunidade Escolar da EMEB Edwiges Fogaça, criamos um instrumento que pudesse fazer uma amostragem das questões sociopolíticas, econômicas e educacionais. Sendo assim, o instrumento foi construído pelos professores e equipe diretiva e encaminhado às famílias nos turnos manhã e tarde. Obtivemos o retorno de 185 (cento e oitenta e cinco) formulários que compreendem em torno de 39,9% das famílias pertencentes à escola. Hoje, atendemos em torno de 468 estudantes.

A ideia da pesquisa partiu do entendimento de que as ações pedagógicas devem ser planejadas e executadas considerando o público-alvo, o meio em que a escola está inserida, bem como as ações de atendimento aos estudantes e famílias. Seguimos como base para a elaboração do formulário alguns itens e critérios do Censo Demográfico 2010. A partir desta amostragem, percebemos que a maioria dos estudantes/famílias:

- declara-se da cor branca;
- reside em Esteio, em sua maioria no Bairro Tamandaré, ou seja, no entorno da escola;
- o tipo de domicílio predominante é casa própria, morando aproximadamente quatro pessoas na residência;
- a faixa de idade dos pais e/ou responsáveis é de 33 a 47 anos, com ensino médio completo;
- predomina-se a religião católica, seguida da espírita e evangélica;
- quanto à renda familiar apresenta-se de um a três salários mínimos, o que segundo fonte do IBGE, classifica as famílias como sendo de Classe D;
- grande número de famílias com carteira assinada, apresentando também configuração autônoma ou informal;
- o lazer se resume a atividades que não requerem gastos como ficar em casa assistindo TV, games ou internet, bem como atividades em praças e/ou parques ecológicos;
- muitas famílias informaram ser participantes de Igreja, Centro ou Casa Religiosa;

- as famílias trazem os filhos para a escola de carro ou não utilizam meio de transporte o que confirma que a residência é próxima à escola;
- o acesso às tecnologias se faz presente através de celulares, televisão e acesso à internet;
- quanto à participação na escola as famílias dizem fazer de forma diária, seguida de quando solicitadas ou na entrega de boletins;
- A maioria verifica os cadernos e auxilia na elaboração dos trabalhos.

EMEB ÉRICO VERÍSSIMO

A escola municipal de Educação Básica Érico Veríssimo, localizada na cidade de Esteio, oferece a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Atualmente atende aproximadamente 500 crianças/estudantes, distribuídos em níveis e modalidades de ensino. No seu quadro funcional conta com 28 professores, 11 funcionários e quatro (4) membros da equipe diretiva.

O espaço físico possui 12 salas temáticas e é importante destacar que na pesquisa realizada com os estudantes e professores, demonstraram o desejo em mantê-las. Há biblioteca, sala de professores juntamente com a supervisão escolar, secretaria, sala de direção, vice-direção e orientação educacional, sala de som, laboratório de informática, sala de recursos, laboratório de aprendizagem, banheiros, quadra, pracinha, cozinha, refeitório e sala de funcionários.

O serviço de alimentação escolar é diário, realizado no refeitório, sendo disponibilizado café da manhã, lanche da manhã para crianças/estudantes do pré-escolar e do Programa Mais Educação, almoço e lanche da tarde.

A sala de recursos multifuncionais atende crianças/estudantes com deficiência. O laboratório de aprendizagem oferece suporte pedagógico para as crianças/estudantes com dificuldades de aprendizagem, distorção idade/ano e defasagem cognitiva.

A educação integral é desenvolvida pelo Programa Novo Mais Educação, acompanhado por uma professora comunitária do quadro docente da escola. As oficinas ofertadas são: Letramento, Oralidade, Raciocínio Lógico-matemático, Recreação e Percussão, que acontecem no turno inverso do ensino regular.

O Conselho Escolar é constituído por oito (8) representantes dos segmentos escolares. Realizam reuniões mensais ou extraordinárias para discutir, analisar e

encaminhar propostas referentes às questões administrativas e pedagógicas do cotidiano escolar.

Durante a semana acontecem as reuniões pedagógicas, com duração de duas horas (2h), para a realização do planejamento, formação continuada e trocas de experiências entre os profissionais envolvidos no processo de aprendizagem. O planejamento à distância ocorre semanalmente, para os professores e equipe diretiva, conforme sua carga horária.

A escola atende uma população com diferentes culturas, cujas condições de vida socioeconômica variam. Há uma rotatividade das crianças/estudantes, muitas transferências e retornos ao longo do ano letivo.

O núcleo familiar é diversificado, muitas crianças/estudantes residem com os pais, avós, tios, irmãos mais velhos ou outras configurações familiares. Percebe-se que há muitas famílias comprometidas, engajadas no cotidiano escolar e preocupadas com o desenvolvimento das crianças/estudantes, que participam dos conselhos de classe, reuniões, eventos, manutenção dos espaços e outros. Assim, observa-se o quanto as crianças/estudantes se beneficiam e demonstram crescimento no processo ensino e aprendizagem. Paralelamente, há situações de falta de compromisso das famílias em relação ao acompanhamento escolar evidenciado pela infrequência, falta de comparecimento dos responsáveis nas atividades do calendário escolar e quando sua presença é solicitada.

A escola realiza parcerias com os órgãos municipais: Secretaria Municipal da Cidadania e Desenvolvimento Social, Secretaria da Saúde, Centro Municipal de Educação Inclusiva, Conselho Tutelar e Ministério Público e, intermunicipais: FADERGS. Tais órgãos contribuem com profissionais que auxiliam no desenvolvimento das crianças/estudantes, com a intencionalidade de garantir os atendimentos necessários ao desenvolvimento cognitivo e social. Percebe-se ainda a resistência de algumas famílias em procurar atendimentos especializados fora do espaço escolar mediante os encaminhamentos da EMEB.

No intuito de atualizar a escrita do PPP, foi garantida a participação das crianças/estudantes por meio de um instrumento de pesquisa do Pré ao 9º Ano intitulado "A escola que temos e a escola que queremos" e das famílias pela Assembleia Geral, a fim de realizar um diagnóstico referente às concepções, os desejos e as expectativas a respeito do espaço educativo para contribuir no processo de atualização do documento.

EMEB EVA KARNAL

A escola Municipal de Educação Básica Eva Karnal Johann situa-se no Município de Esteio, Bairro Liberdade, próximo às margens do Arroio Sapucaia, atendendo as comunidades do Loteamento Pôr-do-Sol, Vila Navegantes I e II, Vila Floresta, Vila Nova e São José; mais precisamente entre a Região Metropolitana de Porto Alegre e o Vale do Rio dos Sinos, ficando a 22 km da Capital do Estado do Rio Grande do Sul.

A situação econômica das famílias é baixa e a maioria depende do trabalho informal, cuja renda familiar gira em torno de um salário mínimo e 70% estão cadastradas no Programa Bolsa Família.

A população local hoje está formada por uma pluralidade étnica e social, oriunda de diversas cidades e Estados, que vieram para cá em busca de melhores condições econômicas e de qualidade de vida, em virtude da posição geográfica e da proximidade de polos industriais. Devido aos investimentos na área de estrutura dessa região por parte do Governo Municipal e da regularização dos assentamentos, essas famílias tiveram a oportunidade de aquisição da casa própria e com isso aumentou a permanência fixa desses envolvidos nesta comunidade escolar. Há uma diversidade religiosa e cultural de cada um, predominando os católicos, evangélicos e espiritualistas (religiões de matriz africana).

Há pouca participação das famílias no ambiente escolar e se reconhece o quanto esse fato prejudica o processo de ensino e de aprendizagem. Notamos que muitos de nossos educandos pertencem a uma zona de vulnerabilidade social e não contam com a presença de um adulto para orientá-los em casa, durante o dia.

A Escola recebe estudantes na faixa etária de 04 a 18 anos, alguns deles necessitam de atendimento educacional especializado, conforme legislação vigente. As maiores dificuldades estão em despertar no educando o interesse pelo conhecimento, pois se mostram desmotivados, descompromissados, e com poucas perspectivas para o futuro.

Oitenta e cinco por cento do corpo docente da escola tem formação superior, sendo que a maioria especializou-se na área da educação. O quadro de professores, supervisores e orientadores tem muita rotatividade, dificultando a formação de um grupo coeso.

Outro fato importante, nesse diagnóstico, é o aumento dos índices de violência na sociedade em geral e, principalmente, no entorno da escola, constatados através dos meios de comunicação e dos relatos de estudantes e responsáveis. O tráfico de drogas, violência doméstica, pequenos delitos, entre outros fazem parte desse contexto.

Diante dessa realidade, a escola busca rever e propiciar aos educandos conceitos e concepções de currículo favorecendo o desenvolvimento físico, psíquico, social e cultural desses, estimulando-os a construir o conhecimento de forma consciente, transformadora da realidade, numa relação dialética entre o sujeito e a sociedade.

EMEB FLORES DA CUNHA

A escola Municipal de Educação Básica Flores da Cunha oferece da Educação Infantil ao Ensino Fundamental de nove anos, atendendo 585 estudantes, distribuídos entre 20 turmas.

O Conselho Escolar da EMEB é constituído por 11 membros representantes dos segmentos: quatro professores, três pais, dois estudantes, um funcionário e um membro-nato, neste caso, a Diretora.

Em 2012 houve a ampliação da EMEB, que na sua estrutura física é constituído por:

- a) prédio um: com estrutura de dois pisos em que se localizam os setores administrativos: uma secretaria, sala/hall de recepção, uma sala da direção e vice-direção, uma sala para o Programa Novo Mais Educação, uma sala de orientação escolar (SOE), uma sala de supervisão escolar- SSE, uma sala de professores, uma cozinha, três banheiros, dois almoxarifados, uma biblioteca e um laboratório de informática;
- b) prédio dois: quatro salas de aula, duas salas pequenas reformadas e dois banheiros. Uma sala de educação infantil que foi ampliada em 2016, através da reestruturação do espaço tornando-se adequada às crianças, possui um banheiro e pracinha externa;

- c) prédio três: seis salas de aula, uma sala de laboratório de aprendizagem, uma sala de recursos e quatro banheiros com acessibilidade, uma plataforma elevatória de acessibilidade.

Há, ainda, uma sala de multimídia, uma quadra coberta e um pátio descoberto, um refeitório com uma cozinha, uma despensa, uma lavanderia, uma sala utilizada para a banda escolar, uma sala dos funcionários e um banheiro.

A EMEB oferece serviço de alimentação escolar em seu refeitório onde, diariamente, é disponibilizado café da manhã, lanche, almoço e lanche da tarde.

Situado em zona urbana, possui em sua infraestrutura, água filtrada, água da rede pública, energia da rede pública, esgoto da rede pública, lixo destinado à coleta periódica e acesso à internet.

Conforme Projeto Político Pedagógico/SME: a rede municipal, em consonância com os dispositivos legais vigentes, enfatiza em sua Proposta Educativa ações que perpassam o currículo escolar, direcionadas ao desenvolvimento de práticas saudáveis de vida e de segurança alimentar e nutricional. O almoço pedagógico se constitui numa atividade curricular planejada, acompanhada e avaliada. Esse espaço também é considerado um momento para troca de aprendizagens, articula a alimentação, o desenvolvimento de hábitos e atitudes fundamentais para uma saúde integral e a convivência entre crianças/estudantes, funcionários e professores. (ESTEIO, 2016, p. 25).

A EMEB atende crianças/estudantes no turno inverso, de forma integral, através do Programa Novo Mais Educação, tendo um Articulador, dois Mediadores de Aprendizagem responsáveis pelas atividades de Acompanhamento Pedagógico em língua Portuguesa e Matemática e três Facilitadores com atividades de escolha da EMEB nos campos das Artes, Cultura, Esporte e Lazer.

EMEB LUIZA FRAGA

Esta escola situa-se no bairro Novo Esteio e segundo o censo 2010 do IBGE existem mais mulheres do que homens. Desta forma, a população do bairro era composta por 51,17% de mulheres e 48,83% de homens. A população é constituída em sua maioria por pessoas de 15 a 64 anos de idade. O bairro é constituído por

mais jovens do que idosos, numa comparação a população fica composta de 21,1% de jovens e 6,7% de idosos (IBGE, 2010).

A EMEB Luiza Silvestre de Fraga atende hoje uma clientela de 574 (quinhentos e setenta e quatro) estudantes com idade a partir de quatro anos, residentes no Bairro Novo Esteio e Vila Pedreira. A situação socioeconômica e cultural da comunidade é bastante diversificada, sendo que algumas famílias se encontram em situação de vulnerabilidade social. A comunidade vê nesta unidade escolar um meio de ascensão social, no entanto, boa parte das famílias atribui a ela a responsabilidade pela formação integral das crianças. A comunidade é bastante participativa nas festividades da escola e, ao longo dos anos, vem se apropriando e se engajando no processo de aprendizagem de nossas crianças/adolescentes.

Sendo o diagnóstico uma das mais importantes etapas para um planejamento favorável a mudanças desejadas, utilizamos como marco referencial o PDE Interativo. O diagnóstico ajuda a fazer um "raio X" da real situação, identificando os principais problemas, permitindo uma reflexão sobre a realidade e possíveis mudanças. Tendo como base o PDE Interativo conseguimos ter um olhar para os fatores que podem determinar o sucesso da educação ofertada neste Centro Educacional e aquilo que deve ser melhorado pelo aperfeiçoamento da gestão.

EMEB MARIA LYGIA

A Escola Municipal de Educação Básica Maria Lygia Andrade Haack está inserida na comunidade do bairro Parque Primavera, no município de Esteio/RS. Nossos estudantes vivem num contexto de grande vulnerabilidade social e muitas vezes expostos a situações de violência as mais variadas possíveis, como: agressões físicas, psicológicas, morais, abuso sexual, prostituição, tráfico de drogas e armas, entre outras tantas.

A renda familiar, nesta comunidade, está baseada no trabalho informal, destacando-se a reciclagem e a construção civil, Programas do governo federal como bolsa família, o trabalho formal e outros benefícios. Porém, também é muito comum e crescente o desemprego.

A maior parte das famílias de nossos estudantes é numerosa e possuem estruturas bem variadas. As moradias são, em sua maioria, pequenas e com pouca

infraestrutura, não possuem pátios, muitas ruas são de chão batido, com pouco ou nenhum saneamento básico.

O crescimento desordenado e os loteamentos, que trouxeram pessoas de diversas comunidades de Esteio, refletiram na organização e no cotidiano da escola, visto que interesses e culturas diversas passaram a conviver em um mesmo espaço. Neste cenário, a escola vem buscando se reinventar tanto em sua estrutura como nos processos pedagógicos.

O corpo docente conta com qualificação profissional, em sua maioria com nível superior, para os Anos Iniciais; e específicas das diferentes áreas que compõem o currículo dos Anos Finais. Na atualidade, a escola possui em torno de 1.072 estudantes nos três turnos, da Educação Infantil ao Ensino Fundamental, incluindo a Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Dados do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica-2015) mostram os investimentos realizados pelas esferas governamentais à Educação Básica. Nossos dados, embora abaixo das metas projetadas, têm apresentado alguns avanços.

É importante ressaltar que a educação em nossa escola, assim como no país, obteve progresso ao longo do tempo, mas não o suficiente e na velocidade necessária que gostaríamos. Cabe salientar que nos deparamos com um fluxo de transferências, evasões e reprovações significativas. Infelizmente, estes fatores interferem diretamente na aprendizagem dos estudantes.

Observamos que os estudantes se envolvem mais com os conteúdos quando estes vêm em forma de Projetos de Trabalho. E é partindo deste aspecto que desejamos aprofundar nossas ações neste Projeto Político Pedagógico para contemplar o ensinar e aprender da Comunidade Escolar.

EMEB MARIA MARQUES

Com o intuito de conhecer melhor a comunidade em que a EMEB Maria Marques está inserida, a fim de planejar o trabalho de acordo com o contexto social em que vivem nossos estudantes, elaboramos uma pesquisa que foi enviado às famílias durante o mês de junho de 2023. Tivemos um bom retorno dessa pesquisa e, a partir disso, pudemos apontar as conclusões descritas neste diagnóstico.

A EMEB Maria Marques faz divisa com os municípios de Sapucaia do Sul, Cachoeirinha, Canoas e Gravataí. Ela fica situada no Bairro Três Marias, em Esteio, próximo à RS 118. Algumas famílias atendidas na escola moram no bairro há 21 anos ou mais, outras moram em diferentes bairros e umas nos municípios vizinhos como Sapucaia do Sul e Cachoeirinha.

Certas famílias de nossos estudantes possuem um grau de parentesco entre si, a escola atende irmãos, primos, ou seja, parentes próximos, sendo que a maioria deles mora na mesma casa. As famílias geralmente são numerosas e moram em casas pequenas com poucos cômodos. As casas, em geral, possuem saneamento básico, porém, percebemos que ainda temos estudantes que não têm acesso a isso.

De acordo com a pesquisa, as famílias têm seu sustento provido, na grande maioria, pelos pais, principalmente, pelo pai. Menos da metade das respostas apontam que a família recebe mais de dois salários mínimos. Quanto a esses, são, em sua maioria, trabalhadores da indústria.

Percebe-se que quase metade das famílias tem acesso à tecnologia. Segundo suas declarações, têm acesso a telefone celular, assim como alguns possuem internet e TV a cabo.

Alguns participam de atividades sociais como o projeto Mais Educação, ou atividades após o horário de aula, em turno inverso, tais como os cursos oferecidos na Instituição Tereza Verzeri, enquanto os demais ficam com parentes.

Quanto ao acesso à saúde pela comunidade, as famílias declaram que apresentam dificuldades, visto que o posto de saúde a qual pertencem não se encontra no mesmo bairro. Os que não moram no entorno da escola, isto é, que residem em outros bairros, declaram ter postos de saúde disponíveis para seu atendimento. Nossos estudantes também apresentam pouco acesso a lazer e podemos perceber que alguns demonstram desconhecer o que isso significa.

Nas questões dissertativas, pedimos que descrevessem quais as funções da escola; por que ela é importante; seu relacionamento com ela; o que está bom e o que precisa ser melhorado. Percebemos que as famílias compreendem que a escola tem a função de formar os sujeitos para o futuro; muitos acreditam que ela possui grande responsabilidade na formação da sociedade, e que os estudantes frequentadores desse espaço têm a chance de obter um futuro melhor. Notamos que a grande maioria dos entrevistados está satisfeita com a escola. Quanto ao que está bom, observamos em destaque os valores que a escola transmite, os pesquisados

admiram o conceito dado à família enfatizado pela escola. A grande maioria das famílias citou que são necessárias melhorias na estrutura física da escola, prédio e demais estruturas.

Pretendemos, a partir deste diagnóstico, elencar objetivos para nosso trabalho, levando em consideração as condições sociais em que nossos estudantes vivem. É função da escola propiciar conhecimentos culturais e momentos de lazer. Além disso, a escola necessita tornar-se acessível às questões estruturais que não se encontram adequadas para receber estudantes com deficiências.

Em última instância, percebemos com nossas pesquisas que as famílias da comunidade local, atendidas em nosso ambiente escolar, são bastante participativas. Essa participação vem crescendo anualmente, assim, serão pensadas e oferecidas ações para oportunizar momentos de interação entre escola e família para que este envolvimento cresça cada vez mais.

Nossa escola vem em uma crescente significativa no que se refere aos dados e resultados do IDEB projetados/alcançados, porém, ainda não significativos dentro do que entendemos e desejamos atingir para considerarmos uma educação de qualidade. Todo nosso Projeto Político Pedagógico tem por objetivo aumentar e qualificar este processo de Ensino e de Aprendizagem.

Em relação aos nossos estudantes, curiosos em conhecer o que tem à sua volta, eles são participativos e demonstram interesse nas atividades propostas. Estão sempre em busca do novo, colaboram nas reflexões fazendo colocações pertinentes em relação ao que está sendo tratado. Nos projetos escolares demonstram envolvimento muito satisfatório, tendo resultados positivos no que concerne à aprendizagem individual.

EMEB OSWALDO ARANHA

Com o objetivo de obter dados atualizados a respeito da realidade socioeconômica da comunidade da escola Municipal de Educação Básica Oswaldo Aranha no município de Esteio, foi realizada uma pesquisa com as famílias dos estudantes dos anos iniciais (Educação Infantil ao 5º ano) e finais (6º ao 9º ano).

Concluimos, após este levantamento, que as famílias da escola Municipal de Educação Básica Oswaldo Aranha são constituídas, em geral, de até quatro

membros e constatamos que nossos estudantes em sua maioria moram com pai e mãe.

Observamos, ainda, que a maioria dos estudantes de pais separados reside somente com a mãe e/ou avós, o que nos leva a refletir sobre a falta do convívio paterno dessas famílias assim constituídas. Percebemos, então, que se faz necessário, cada vez mais, a presença desta mãe no mercado de trabalho, pois a renda familiar depende, também, do emprego dela, o que vem dificultando o acompanhamento e o desenvolvimento escolar de seus filhos. Este, muitas vezes, tem sido o argumento do não comparecimento à escola.

Em sua maioria, a renda familiar de nossos estudantes é de quatro salários mínimos, mas ainda temos famílias que não possuem renda e/ou sobrevivem com um salário mínimo.

Percebe-se que famílias da EMEB Oswaldo Aranha, em sua maioria, utilizam em suas residências diferentes tecnologias como: computador, tablet, notebook, iphone, o que em muito tem facilitado sua vida social e cultural. No entanto, ainda, há resistência dos estudantes quanto ao uso destes recursos/equipamentos como apoio pedagógico.

As residências dessas famílias, de acordo com os dados obtidos, são em sua maioria, próprias, porém, ainda temos um número significativo de famílias que residem de aluguel. Em contrapartida, os empregos dos responsáveis, em sua maioria, se constitui em empregos formais (com carteira assinada), o que traz mais estabilidade, contudo ainda tem uma parcela de famílias que vivem de empregos informais, alguns sobrevivem de aposentadorias, pensões e um crescente número de famílias atingidas pelo desemprego.

Quanto à escolaridade, constatamos que a maior parte das pessoas que compõem o grupo familiar possui Ensino Médio Completo, seguido por Ensino Fundamental Completo e Ensino Superior. Um pequeno grupo não concluiu seus estudos. Entretanto, um ponto bem positivo é o fato de que a maioria dos estudantes permanece em casa no turno inverso ao da escola. Um grupo relevante participa do Programa Mais Educação ou frequenta outras instituições. Com isso, são acompanhados durante o dia por responsáveis quando em casa ou por profissionais, quando em outros espaços educativos.

A família e a escola formam uma equipe. É fundamental que ambas sigam os mesmos objetivos. Ressalta-se que mesmo tendo metas afins, cada uma deve fazer

sua parte. Na EMEB Oswaldo Aranha, nossas famílias participaram, inicialmente, da elaboração e aprovação do calendário escolar, comprometendo-se na participação das atividades propostas. Sendo que, é essencial a parceria entre família e escola a fim de garantir um ensino de qualidade.

O público-alvo da Educação de Jovens e Adultos da escola Municipal de Educação Básica Oswaldo Aranha são estudantes que não tiveram acesso ou continuidade de estudos em idade própria. A escola situa-se no centro da cidade de Esteio e, por isso, recebe estudantes de vários bairros, em sua maioria, adolescentes.

Atualmente, como em outras instituições de ensino, há uma juvenilização dos estudantes da EJA. Em geral, são estudantes provenientes do ensino regular, por motivos os mais variados, inclusive, vulnerabilidade social.

EMEB SANTO INÁCIO

Quando falamos em gestão democrática, logo nos remetemos à participação coletiva na tomada de decisões por um determinado grupo. A oportunidade que temos para fazer esse exercício é quando nos debruçamos no Projeto Político Pedagógico escolar. A EMEB Santo Inácio iniciou esta tarefa em 2014, onde saídas a campo para coleta de material e a exploração da realidade escolar foi posta como ponto de partida para ressignificar o trabalho com essa comunidade escolar, a fim de reestruturar o Projeto Político Pedagógico.

Em 2016, a proposta da mantenedora se renova e as construções são retomadas. Atualizamos as pesquisas com o grupo docente, os estudantes, funcionários e comunidade, a fim de estabelecermos a real situação da escola hoje. Através de pesquisas quantitativas podemos delinear o atual perfil de escola e público atendido, bem como avaliarmos o que a comunidade percebe deste espaço escolar. Não é possível pensar em Projeto Político Pedagógico sem planejarmos coletivamente as ações a serem seguidas. É preciso objetivos, rumos e finalidades que possam contribuir para o funcionamento da escola, isso requer a participação de todos, dando direção para a proposta. Foram oferecidos aos estudantes e responsáveis, professores e funcionários questionamentos com questões pertinentes à escola, a fim de verificar e descrever o público que é atendido pela escola e qual o contexto sociocultural no qual a escola está inserida.

As crianças da educação infantil foram apresentadas formas de expressão através de desenho com o questionamento sobre a escola que eles têm e a escola que sonhavam em ter. Resultados extremamente significativos foram obtidos, uma vez que o desenho e a criatividade são princípios básicos para crianças dessa faixa etária.

Aos estudantes do ciclo de alfabetização o formato de pesquisa foram perguntas diretas e descritivas, contendo quatro perguntas sobre o que gostavam e o que não gostavam na escola e como a família participava e não gostava na escola. As respostas foram muito satisfatórias, os estudantes em sua maioria responderam que o que mais gostam na escola é estudar, seus professores e atividades recreativas e de lazer. Contrapondo o questionamento sobre o que gostavam, apontaram como não apreciação as "brigas" e a falta de estrutura/manutenção das quadras de esportes.

A forma de a família acompanhar esses estudantes nessa faixa etária é através de reuniões, bilhetes e no acompanhamento nos temas de casa, o que avaliamos de forma muito positiva. Os estudantes do ciclo de alfabetização ainda apontaram que as suas famílias não gostam das brigas e machucados recorrentes e do tumulto no portão de saída, o que infelizmente a estrutura física do prédio escolar oferece.

Aos estudantes do 4º ano ao 9º ano foi oferecido uma pesquisa com respostas de múltiplas escolhas e itens de ordem avaliativa quanto à estrutura física, funcional e de pessoal. Os estudantes nessas faixas etárias avaliaram como questão "muito boa" e "boa": professores, funcionários, orientação, supervisão, direção e vice-direção. Como "bom": a organização e qualidade de ensino. Como na maioria ruim: a segurança e a estrutura física do banheiro. Percebe-se que há uma consciência entre esse grupo de estudantes, pois apresentam como itens dificultadores na escola a falta de interesse e disciplina entre eles, bem como suas faltas às aulas. Números significativos, que nos preocupam e que ensejam uma tomada de atitude.

Nas questões sobre apreciação de disciplinas e forma de expressão das aulas, os estudantes, em sua maioria, apontam a matemática como a preferida e a forma mais atraente é a criativa, dinâmica, com recursos e bem explicada. Na opinião dos estudantes as qualidades mais relevantes para um bom professor são: disciplinador, rígido, paciente, calmo e com vontade de ensinar.

Quando questionados sobre o que fariam após a conclusão do Ensino Fundamental, 73% dos estudantes questionados pretendem conciliar estudo e trabalho. A escola é vista por esses estudantes como lugar de aprender e sentem-se pertencentes ao ambiente escolar. As famílias apresentam como principal motivo para conversas em casa com seus filhos estudos e escola, onde 64% dos entrevistados apontam a escola como fator importante para o futuro. A forma de comunicação entre família e estudantes se dá através de conversas quando os estudantes entregam os bilhetes pertinentes à escola e em frente à televisão.

Em sua maioria as respostas foram positivas, trazendo como pontos a serem refletidos a participação da família na escola, sendo atuante e envolvida na vida escolar de seus filhos.

Na Educação de Jovens e Adultos, o trabalho foi realizado a partir de pesquisas, entrevistas e discussões com a comunidade escolar, constatou-se que a maioria do público é constituída por jovens com idade entre 15 e 19 anos, e que grande parte realiza atividades produtivas de maneira informal. Esta modalidade de ensino, na visão dos estudantes, é a melhor forma que encontram para concluir o ensino fundamental em menor espaço de tempo.

Com relação à comunidade em geral, os pais e responsáveis responderam de forma objetiva questões pertinentes à escola, delineando a situação econômica e social dessas famílias em sua constituição.

As famílias participaram de forma efetiva; de modo geral, é uma comunidade atuante e participativa. A devolução das pesquisas nos mostrou isso. Quando questionados sobre participarem da vida escolar dos filhos, 100% das respostas foram positivas, apontando ainda como forma de fazer isso, a participação nas reuniões, acompanhando os cadernos dos filhos, bem como o acompanhamento nas provas e dificuldades através do diálogo.

Essa comunidade apresenta um perfil econômico médio baixo, tendo como situação um pouco mais do que o valor de um salário mínimo para sua renda familiar. Em média, 98% da comunidade pesquisada recebem auxílio do governo federal com bolsa família. As moradias são em maioria próprias; quanto à estrutura física são entre quatro e cinco cômodos e na sua grande parte moram com os pais e irmãos. Apresentando ainda uma média de moradores por casa entre quatro e seis pessoas.

É uma comunidade que tem em seu grau de instrução escolar o ensino médio e fundamental. Possui acesso à internet. Reconhece-se como pertencente ao espaço escolar e é atuante, conhecendo o conselho escolar, participando sempre que é solicitado pela escola e acompanhando seus filhos em atividades na escola, pois acredita que isso é fundamental para o crescimento escolar e vida futura. Dessa forma, a escola Santo Inácio atende aos seus estudantes com qualidade de ensino, cumprindo com seu papel social.

Aos professores também foram apresentadas perguntas que caracterizam as práticas e metodologias, bem como uma avaliação do espaço escolar e seu atendimento. O grupo docente foi questionado sobre quais eram os problemas da EMEB Santo Inácio. Três respostas foram as mais salientadas: a falta de acompanhamento efetivo da família, o desinteresse dos estudantes e a disciplina. E adotam, na maioria desses casos, a conversa, o diálogo e a retomada de regras para tentar resolver esses problemas, sempre contando com a equipe dos setores responsáveis.

Os professores acreditam que o ideal de escola é aquele onde há respeito e igualdade entre todos; onde os estudantes aprendem com a interação com o mundo e suas relações; e que somente com respeito e trocas há uma aprendizagem significativa. Sobre a metodologia de seu trabalho não apresentam respostas conclusivas, permeado em sua média de respostas, às aulas expositivas, explicativas e que priorize a aprendizagem.

Sobre avaliação acreditam que ela serve como verificação para contribuir na aprendizagem e rever a forma de trabalho desenvolvido. Realizam essa prática de forma contínua e com registros dos estudantes. Para o grupo docente atual, 61% não sabem definir qual seria a avaliação mais adequada para seus estudantes.

Para o grupo de funcionários desse Centro Municipal, foram avaliados em sua maioria, os setores e estrutura física da escola como muito bom ou bom. Apontam como problema a falta de participação efetiva dos pais na escola, bem como a indisciplina dos estudantes. Observam que a escola oportuniza espaços para ideias, inovação e criação conjunta no trabalho. Relatam que sentem a preocupação do município em realizar formações para o grupo de funcionários e consideram isso um fator importante. Esse grupo apresenta vínculo muito positivo entre estudantes, famílias e professores.

A EMEB Santo Inácio assim é constituída, na tentativa incansável de ser uma escola democrática, onde as relações sociais, o entendimento mútuo, o respeito e acima de tudo a responsabilidade estejam presentes, garantindo assim espaços de aprendizagem e qualidade na educação.

EMEB VILA OLÍMPICA

A EMEB Vila Olímpica localiza-se no bairro Vila Olímpica onde está inserida em um contexto que a maioria das famílias possui baixa escolaridade, baixo poder econômico, com alto índice de desemprego e de economia informal. As famílias são formadas por uma diversidade estrutural como: monoparental, avós, filhos e netos, uniões homoafetivas e seus filhos e também famílias de constituição tradicional com numerosos filhos.

No bairro Vila Olímpica observa-se que o transporte público atende de maneira satisfatória à comunidade local, existem várias igrejas instaladas, favorecendo a diversidade religiosa dos moradores. Na questão da saúde, quando há necessidade de atendimento médico os moradores precisam se deslocar para os bairros próximos, pois nesse bairro não há postos de saúde.

Também se observa o atual processo de construção de uma UPA no bairro vizinho que certamente fornecerá o atendimento aos moradores que necessitam de atendimento 24 horas. O CMECIS que oferece cursos e oficinas, o Campo Estrela e a Praça Dionélio Machado são locais que oportunizam lazer, embora seja apontada por moradores a necessidade de mais locais de lazer para a comunidade do bairro Vila Olímpica.

O comércio possui um número pequeno de mercados e farmácias para atender a demanda local. Há no bairro um grande número de ocupações irregulares e com isso existem muitas ruas sem saída, travessas e becos de difícil acesso a automóveis e, embora as ruas planejadas sejam na maioria pavimentadas, não possuem acessibilidade para pessoas com necessidades especiais, como cadeirantes.

Nos últimos anos, está tendo mais investimento do poder público para sanar um dos maiores problemas enfrentados pelos moradores, que são os alagamentos em épocas propícias para enchentes, pois no bairro também passa o Arroio

Sapucaia. No entanto, sente-se a necessidade da continuidade de investimento para saneamento básico no bairro e arredores e mais conscientização dos moradores locais em relação à preservação ambiental, descarte irregular, reciclagem de lixo, bem como a preservação do patrimônio público e privado, pois há um grande número de pichações nos prédios.

A segurança pública é um dos segmentos em que a comunidade do bairro Vila Olímpica também sente a necessidade de mais investimentos, pois há um grande índice de violência, alta incidência de uso de drogas, insuficiente policiamento nas ruas e necessidade de aumento de programas de conscientização e preservação e prevenção para minimizar a violência e o uso de drogas.

Na EMEB Vila Olímpica já ocorreram várias vezes o Programa PROERD da Brigada Militar, contribuindo para a educação e enfrentamento das drogas e da violência. Embora os educadores também procurem trabalhar com os estudantes esses temas, tem-se observado um aumento de violência ligado ao uso de drogas na EMEB e na comunidade.

No bairro existem várias instituições escolares públicas e privadas, que atendem à demanda de ensino. Percebe-se na EMEB muita dificuldade de aprendizagem dos estudantes, além de um aumento significativo de estudantes com uma diversidade de deficiências por causas genéticas, sociais e ambientais.

As famílias dos estudantes, embora tenham aumentado sua participação em atividades realizadas na EMEB como eventos, reuniões, passeios e outros, ainda sentimos a necessidade de aumentar a participação na vida escolar diária dos estudantes, na necessidade de valorizar a EMEB, evitando a infrequência e evasão escolar, bem como o índice de transferências, reingressos devido à alta rotatividade de mudança de endereços de muitas famílias.

Levando em consideração as variadas formas como as pessoas se organizam para interagir na sociedade em que vivem, é possível buscar ações e espaços comprometidos com a transformação da realidade. O papel da EMEB, do poder público e da participação efetiva da comunidade são importantes na promoção dessas ações e espaços em que se efetivam a melhora necessária desta realidade atual.

EMEB VITORINA FABRE

Percebe-se que a participação da comunidade no que se refere às famílias, configuradas predominantemente com os pais, com relação à escola se efetiva essencialmente, em ocasiões de festividades ou em reuniões de pais e/ou responsáveis. A participação nos processos de tomada de decisões ainda é frágil, com pouca apropriação do segmento pais nas escolhas feitas pela escola, sendo, desta forma, necessário avançar no sentido de uma participação mais significativa. Em contrapartida, é interessante afirmar a participação dos segmentos funcionários, professores e estudantes como crescente, dialogando, inclusive, com as ações propostas pela gestão da escola conforme plano de trabalho.

Diante disso, em levantamento feito junto à comunidade escolar, por amostragem, pudemos verificar a manifestação positiva sobre os aspectos considerados importantes e melhorados até o corrente ano, tais como controle do portão da escola nos horários de entrada e saída, pinturas, reestruturação da escola em espaços como a pracinha, organização das filas bem como os apontamentos de adequação da postura de alguns estudantes frente aos professores, na maior parte dos casos persistentes nos anos finais, além de mais comprometimento das famílias.

Os responsáveis, em grande parte os pais, possuem ensino médio e/ou fundamental concluídos; a composição familiar permanece em torno de quatro ou cinco pessoas dentre os estudantes pesquisados. A religião católica é a opção da maioria da comunidade escolar.

A comunidade tem sinalizado a necessidade de mais articulação entre a rede de apoio do Município (Promotoria da Infância e da Juventude, Conselho Tutelar, Assistência Social e Saúde e SEMEEI) e a escola, diante dos inúmeros casos de vulnerabilidade social presenciados em nossa realidade escolar, os quais têm aumentado significativamente nos últimos anos.

A escola Municipal de Educação Básica Vitorina Fabre está situada na zona urbana, no centro da cidade, sendo sua localização de fácil acesso. Poucos estudantes utilizam transporte escolar, porém, é importante ressaltar que trabalhamos com estudantes advindos de realidades socioeconômicas diferenciadas, de bairros vizinhos menos centralizados.

Sabemos que a maioria dos estudantes matriculados reside na Vila Pedreira, caracterizada por uma população diversificada, cuja condição de vida socioeconômica predominante é a classe baixa. De acordo com informações já trabalhadas pela EMEB Trindade, centro o qual atende os estudantes da Vila

mencionada, há uma estrutura familiar diferenciada, abandono de genitores, encarceramentos, problemas com dependência química, óbito por violência e a AIDS. A maioria vive de empregos informais e temporários. Através de situações experienciadas no convívio com os estudantes de nossa EMEB advindos da Vila Pedreira, percebemos relações de desigualdades e injustiças transcorridas na comunidade em que vivem, aliadas a uma confusão de valores morais e éticos, inclusive, segregando e vitimizando-os a estereótipos construídos pela discriminação social.

A escola atende nos turnos manhã e tarde, sendo que pela manhã, funcionam os anos finais do Ensino Fundamental, de sexto ao nono ano, com uma turma de cada e, à tarde, oferece Educação Infantil com uma turma de Pré-Misto, com estudantes de idades entre quatro e cinco anos, além de turmas dos anos iniciais que totalizam sete, sendo um primeiro ano, um segundo, um terceiro, um quarto e dois quintos anos.

Atualmente, oferece o Programa Novo Mais Educação que ocorre no contraturno, no intuito de qualificar a aprendizagem e complementar a jornada dos estudantes em vulnerabilidade social, através de oficinas variadas ministradas por “monitores” sob enfoque de trabalho voluntário que, conforme Brasil (2014), realizam as atividades nos estabelecimentos de ensino segundo os termos da Lei nº 9.608, 18 de fevereiro de 1988. É organizado e acompanhado por duas professoras “articuladoras”, em nossa escola, sendo uma a cada turno. Em pesquisa de opinião realizada junto à comunidade escolar, constatamos que a contribuição do programa tem sido bastante positiva e que tem atendido à expectativa das famílias trazendo questões como: superação da insegurança das crianças; estímulo à independência; aprendizado; ações interativas e socializadoras; oportunidade de atividades diferenciadas e produtivas para os estudantes.

Os dados estatísticos são analisados, trimestralmente, quanto à aprovação, reprovação, evasão e transferência, procurando debater com os diversos segmentos sobre as causas do fracasso escolar, a avaliação do rendimento escolar, da não participação da comunidade nas decisões, da revisão do currículo e do movimento de entrada e saída de estudantes da escola, a partir de 2011, ano que sucedeu a última revisão do Projeto Político Pedagógico.

Sendo assim, a escola, através dos dados de acompanhamento da aprendizagem anual, acompanhados pela Secretaria Municipal de Educação,

discute com seus segmentos os aspectos que incidem no alcance da meta a ser atingida determinada para a rede de ensino, revendo, assim, ações para auxiliar na superação do fracasso escolar trimestralmente, observando a necessidade de que haja um trabalho paralelo ao de sala de aula para que possamos corrigir as questões de defasagem idade/série, bem como elevar os índices de aprovação e, conseqüentemente, a melhora na qualidade da aprendizagem.

Conforme levantamento de 2011 a 2015 dos dados de aprovação/reprovação/evasão/repetência, constatou-se que principalmente nas séries finais há uma significativa redução de reprovação, porém, o número de estudantes evadidos ainda se mantém alto.

No entanto, podemos afirmar, através de pesquisa realizada na comunidade entre os segmentos, principalmente na visão de família do estudante o reconhecimento de que também contribuem para o fracasso escolar fatores como a falta de atenção em sala de aula, a indisciplina e a ausência de parceria com as famílias através da participação na escola e o acompanhamento e motivação no espaço familiar na tentativa de auxiliar o processo de aprendizagem além da escola. Nesta perspectiva, a escola entende que, além dos dados levantados em pesquisa, precisamos considerar aspectos de nossa prática profissional, revendo e adequando metodologia e formas de avaliar o estudante.

Com o intuito de amenizar tais fatores e replanejar estratégias pedagógicas para combater o fracasso escolar precisamos realizar diversas ações que visem melhorar a aprendizagem dos estudantes, observando questões metodológicas dos professores e problematizando formas diversificadas de trabalhar de acordo com a proposta da EMEB. É preciso considerar a urgência em reforçar temáticas através da aplicação de demais projetos e da abordagem de assuntos sobre a violência, uso de drogas, sexualidade, relações humanas, diversidade e música, prioritariamente, visto que, elencam estes como dificuldades presentes na comunidade escolar sendo essencialmente a ausência familiar o maior problema enfrentado pela educação no espaço escolar, segundo levantamento na comunidade escolar.

Por localizar-se na região central, a escola recebe estudantes dos diversos pontos da cidade e região, o que faz com que tenha um índice alto de transferências, bem como também de evasão. Em relação à melhoria dos índices de aproveitamento da aprendizagem, observamos que as atividades desenvolvidas na escola no intuito de resgatar os estudantes têm refletido nos índices anuais dos

últimos anos. Ressaltamos que, diferente de anos anteriores, os estudantes advindos da EMEB Trindade, localizado na comunidade da Pedreira, comunidade com o maior foco de estudantes transferidos para a nossa EMEB, já desde o 4º ano, temos mais possibilidade de planejamento de um trabalho que anteceda à transição para os anos finais. Além destas questões, convém apontar que ainda temos recebido, entre 6º e 9º anos, estudantes oriundos das demais localidades do município. Tendo em vista a passagem dos estudantes do referido centro para nossa escola, visamos realizar uma parceria de forma mais aproximada para que possamos planejar um trabalho conjunto em relação aos estudantes recebidos.

A respeito do indicador do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEA/2015, nos anos iniciais, o IDEB observado (4,8) ficou aquém da meta projetada para a escola (5,8), porém, nos anos finais, constatou-se que, na avaliação de 2015 os resultados (4,7) superaram a projeção (4,6). Neste sentido, percebemos que a escola não possui, hoje, o foco na questão de defasagem idade/série, pois com as turmas do Programa Ação Integrada Adolescente, ocorridas em 2012, 2014 e 2015, conseguimos corrigir os maiores problemas.

Os indicadores para este município apontam para 5,4 nos anos iniciais, quando a meta projetada era de 5,7 e, para os anos finais, 4,6 e meta projetada de 4,9, no ano de 2015. Para tanto, estes valores servem de base para replanejarmos ações junto à Secretaria de Educação com o objetivo de qualificar a aprendizagem neste centro, bem como o IDEB, tanto da escola quanto do próprio município.

Ainda assim, a cada final de trimestre, seja nos anos iniciais ou nos anos finais, oportunizamos que estudantes com a aprendizagem defasada tenham novas chances de serem aprovados, através de esforços possíveis em estratégias combinadas e repensadas junto da equipe e professores, sendo a expressão desses resultados realizada também através de notas para a comunidade escolar.

Entendemos que, atualmente, se faz imprescindível a discussão com o grupo de professores sobre as características percebidas nos estudantes recebidos e sobre a compreensão do trabalho a ser desenvolvido para o processo de ensino e de aprendizagem obter maior relevância. São questões metodológicas e avaliativas a serem redimensionadas considerando o contexto social dos estudantes/famílias. A realidade que se apresenta hoje na sociedade faz com que, na maioria das vezes, o estudante somente encontre espaço para o estudo quando está na escola, pois o não acompanhamento da família, a falta de estímulo e o não acompanhamento

intelectual prejudicam o rendimento deste estudante. Cabe ressaltar que a formação na escola e a assessoria externa contribuirão para esta reflexão e replanejamento das ações.

A disparidade que se apresenta nas turmas em relação à leitura, escrita, interpretação e cálculos básicos dificulta que o professor avance nos objetivos propostos em relação aos conteúdos a serem trabalhados, necessitando que haja um resgate dos critérios mínimos para o ano e que muitas vezes devem ser retomados na série seguinte, o que já está sendo reformulado. Os Planos de Estudos do ano/disciplina, inclusive, com o anseio do entendimento e aproximação da realidade social de nossos estudantes, estão levando os profissionais da escola a reconsiderar aspectos imprescindíveis na avaliação e não menos importantes que devem compor a avaliação de forma qualitativa.

Reforçamos o desejo do corpo docente numa escola que possibilite a todos que a constituem e, em especial, ao estudante, a análise da realidade e a partir dessa interaja nela, utilizando o conhecimento como elemento de transformação do meio social em que vive. Neste sentido, as ações da escola estão em consonância com o Plano Municipal de Educação de Esteio (2015) cujas metas 1, 3, 5, 7 e 9 estão contempladas nas estratégias planejadas a seguir intuindo uma escola que inove, possibilitando a participação efetiva de todos na busca de um saber vivo, prazeroso e significativo.

4.3 REALIDADE FINANCEIRA DO MUNICÍPIO

A atual realidade financeira do município influencia o não cumprimento de algumas metas, que precisaram ser revistas. O período pós-pandêmico e as incertezas do mercado mundial, abalado desde a crise gerada em 2020, impactam nas economias das famílias, trazendo reflexos no cenário atual das finanças públicas municipais, que vem amargando no país queda em suas arrecadações, exigindo ajustes econômicos nos investimentos em serviços e obras entregues à população. Para se ter uma ideia, o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), por ser constituído de valores transferidos via constituição federal da União para estados e Distrito Federal, sofreu redução em seu repasse de caráter mensal na ordem de 34% no mês de julho de 2023 se comparado a julho de 2022. Já em

agosto, o percentual de redução ficou de 22% em relação ao mesmo mês do ano anterior.

A fonte dos recursos do FPM é formada por 10% do resultado dos valores arrecadados de impostos sobre renda (IR) e produtos industrializados (IPI), considerando-se os descontos de incentivos fiscais, restituições e deduções previstas em lei com relação a esses impostos. O impacto desses dois indicadores, em parte, vem explicando a baixa de repasses do fundo. Outro elemento elencado por diferentes especialistas está associado à política monetária do Banco Central de fixação de uma taxa de juros considerada desproporcional para a realidade brasileira, gerando impactos em toda a cadeia econômica.

Esta situação de arrecadação menor trouxe para todos os municípios a necessidade de reavaliar planejamentos e gastos. No município de Esteio a redução resultou em avaliações sobre manter a qualidade nos serviços prioritários e repensar os demais. As unidades escolares também tiveram que se readequar e rever algumas metas que necessitavam repasse complementar da mantenedora para que, desta forma, fossem mantidos todos os serviços e gastos em dia.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a Banca de qualificação e conforme foi progredindo a pesquisa optou-se por focar o estudo em duas escolas municipais de Anos Finais; e em duas metas específicas para analisar concepções dos gestores dessas duas escolas e as estratégias utilizadas em cada uma dessas metas.

5.1 ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS

Análise dos dados coletados na pesquisa de campo tendo como objeto de pesquisa duas das treze escolas de Ensino Fundamental, uma localizada na região central e outra localizada em um bairro mais afastado em uma comunidade mais vulnerável. Para que se possa compreender este processo é necessário que, antes, se faça uma reflexão de como essas escolas denominadas escolas A e B estão vivenciando esse modelo de gestão por metas, tomando como base duas metas que entendo como as mais desafiadoras: reduzir os índices de infrequência e a proficiência.

Diante das observações feitas nas escolas visitadas, pude perceber que existe um respeito dos gestores com toda a comunidade escolar, buscando a participação de todos os envolvidos. Dessa forma, fica evidente a importância de cada um que faz parte da comunidade escolar saiba de suas responsabilidades, para que assim seja possível contribuir com a descentralização das tomadas de decisões. Assim, “ao se distribuir a autoridade entre vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder, já que não se pode perder o que não se tem, mas dividindo a responsabilidade” (PARO, 2005, p. 17).

Entendo que quando o poder de decisão fica restrito apenas ao gestor, a percepção do problema fica limitada, pois este não contará com a contribuição dos

demais indivíduos que estão envolvidos na realidade da escola. Assim, uma ação conjunta favorecerá as necessidades de todos os envolvidos.

Conforme observam Sarmiento, Menegat e Ramirez (2015):

A gestão estratégica se tem configurado em uma necessidade também no âmbito das organizações públicas. Ou seja, na sociedade contemporânea, não é mais possível administrar tendo como único referencial a experiência constituída ao longo de uma trajetória. É fundamental que o gestor, independentemente da tipologia de organização que tenha sob sua responsabilidade, possua um conjunto de conhecimentos, de técnicas e procedimentos que viabilizem agir e tomar decisões de forma a garantir uma gestão eficiente e eficaz, cujo foco seja o alcance de determinados resultados. (SARMENTO; MENEGAT; RAMIREZ, 2015, p. 313).

5.1.1 Diagnóstico da realidade da escola A

A escola A atende 700 estudantes do Ensino Fundamental e 40 estudantes nas turmas do Programa de Incentivo à Aprendizagem (PIA). Neste contexto, pode-se afirmar que se trata de um espaço que se constrói e se reconstrói a todo o momento, dada a demanda. A Escola está inserida na comunidade do bairro Parque Primavera, no município de Esteio/RS. Os estudantes vivem num contexto de extrema vulnerabilidade social e muitas vezes expostos a situações de violências das mais variadas possíveis, como: agressões físicas, psicológicas, morais, abuso sexual, prostituição, tráfico de drogas e armas, entre outras tantas. A renda familiar, nesta comunidade, está baseada no trabalho informal, destacando-se a reciclagem e a construção civil, programas do governo federal como Auxílio Bolsa, o trabalho formal e outros benefícios, sendo que grande número de famílias possui renda familiar de apenas um salário. Porém, também é muito comum e crescente o desemprego.

A maior parte das famílias dos estudantes é numerosa e possuem estruturas bem variadas, chegando a ter oito pessoas da família morando na mesma residência. A maioria dos responsáveis possui Ensino Fundamental Incompleto e Ensino Médio Completo, mas ainda há responsáveis que não possuem nenhuma instrução. As moradias são, na sua maioria, pequenas e com pouca infraestrutura, não possuem pátios, muitas ruas são de chão batido, com pouco ou nenhum saneamento básico, entretanto, a maioria possui casa própria.

Os estudantes que estudam na escola, são na maioria residentes do Bairro Primavera e vão a pé ou de bicicleta para a escola, mas também há estudantes de outros bairros como Três Marias, Boa Vista, Fazenda Esperança (Cachoeirinha), Jardim Planalto, Santo Inácio e São Sebastião. O crescimento desordenado e os loteamentos, que trouxeram pessoas de diversas comunidades de Esteio, refletiram na organização e cotidiano da escola, visto que interesses e culturas diversas passaram a conviver num mesmo espaço. Neste cenário, a escola vem buscando se reinventar tanto em sua estrutura como nos processos pedagógicos

Cabe salientar que a escola apresenta um grande fluxo de transferências, evasões e reprovações significativas. Infelizmente, estes fatores interferem diretamente na aprendizagem dos estudantes. Observamos que os estudantes se envolvem mais com os conteúdos quando estes vêm em forma de Projetos e atividades de protagonismo juvenil, o que favorece a aprendizagem.

5.1.1.1 Concepções

A escola tem uma concepção teórica sociointeracionista, promovendo e efetivando ações de escuta, articulações e formações com a comunidade escolar na qual está inserida.

5.1.1.1.1 Concepção de Educação

Entende-se que se faz necessário abordar a concepção de educação no sentido mais amplo da palavra, compreendendo o contexto macro ao micro. Educação no sentido da construção do conhecimento tendo sempre os estudantes no centro do processo; da aplicabilidade dos saberes construídos de acordo com a necessidade do cotidiano; o desenvolvimento de conhecimento através do

pensamento crítico sobre a realidade; o respeito à diversidade, respeito ao outro, saber conviver, tendo empatia e cuidado com o outro; cuidado com o meio ambiente, percebendo que suas ações interferem/refletem em toda a comunidade.

De acordo com o Referencial Curricular de Esteio (ESTEIO, 2019) “A função da educação formal é mobilizar as crianças, jovens e adultos, incentivando-os na busca da (re)construção de seus conhecimentos de modo que contribuam para sua formação sócio afetiva e intelectual” (p. 42). Ainda na esteira do Referencial Curricular de Esteio, na perspectiva da importância de se pensar a educação considerando todo o percurso formativo, o Referencial Curricular Gaúcho (2018) corrobora afirmando que tal processo se dá

[...] na contextualização e sistematização dos conceitos articulados com os processos de aprendizagem organizados de forma interdisciplinar e transdisciplinar; na construção do conhecimento orientado pelo professor em atividades diversificadas com o foco no desenvolvimento de competências e habilidades de cada etapa de ensino (p. 23).

Na perspectiva do Referencial Curricular de Esteio (2019, p. 42), a Educação Básica tem o papel fundamental de preparar para a vida e também no seu percurso, para o mundo do trabalho. Além disso, as ações e intervenções dos professores e professoras precisam ter a percepção e o cuidado de trabalhar com a individualidade, respeitando o tempo, o processo de assimilação e a singularidade de cada estudante, configurando-se em estratégias e objetivos a serem alcançados.

5.1.1.1.2 Concepção de Ser Humano e Sociedade

Consideramos que o ser humano é um ser inacabado, que está sempre em transformações e em processo de aprendizagem e mudança, pois o desenvolvimento se dá ao longo de toda a vida. A sociedade é um grupo de indivíduos que estabelecem relações com outros indivíduos, que partilham valores, cultura, território e história, que constroem regras e normas para sua sobrevivência. Dessa maneira, na escola precisamos estar atentos aos conhecimentos prévios que os estudantes possuem, da mesma forma que devemos desenvolver atividades que sejam significativas para eles, que traga a realidade e o contexto dos estudantes,

considerando que também estamos preparando esses estudantes para a vida em sociedade, em coletividade.

5.1.1.1.3 Concepção de Estudante

Consideramos estudante aquele que frequenta a escola e desenvolve atividades de estudo, ativamente, sendo o centro de todo o processo de ensino e de aprendizagem, possuindo conhecimentos prévios e sendo questionador, que constrói conhecimentos e se apropria do conhecimento sistematizado.

5.1.1.1.4 Concepção de Professor

Educar é promover avanços no desenvolvimento do educando. Sendo assim, o professor é o agente orientador da transformação sócio-educacional que deve levar em conta o percurso histórico cultural de cada indivíduo, tornando-o não só sujeito da sua aprendizagem, mas daquilo que se aprende a partir do que seu grupo social produz. Nessa perspectiva, os conteúdos a serem considerados pelo educador devem seguir uma abordagem lúdica que encontre proximidade e relação com a realidade do educando. Conforme Farias (2009), hoje o docente é forçado a buscar alternativas e reconfigurar sua prática pedagógica, para assegurar ao estudante o direito de aprender, pois o contexto da sala de aula está cada vez mais complexo, variado e desafiante.

Diante do contexto apresentado, entende-se que é importante que o professor tenha uma formação continuada, que estude, não fique só na experiência empírica, mas que procure por um referencial que respalde a sua prática, que o auxilie a aperfeiçoá-la, e entender que os estudantes não aprendem da mesma forma, e que cabe a ele ensinar, contextualizar, problematizar as questões do cotidiano do estudante para que ele tenha uma aprendizagem significativa.

5.1.1.1.5 Concepção de Adolescência

Transição entre a fase da infância e a vida adulta onde percebemos que a fase da adolescência é tão complicada para quem convive com o adolescente quanto para o próprio ser em desenvolvimento, devido às mudanças constantes que

ocorrem durante esse período: mudanças físicas, cognitivas, sociais, psicológicas. Procuramos a melhor maneira de conduzir a construção do conhecimento do adolescente devidamente baseada em vivências e experiências que traz como herança de convivência conforme o meio em que está inserido, na tentativa de enfatizar e gerar estímulos positivos considerando sua multiplicidade. Busca-se enriquecer o convívio social entre os adolescentes através de desafios e assuntos interdisciplinares considerando a inexistência de conhecimento absoluto e que nós como educadores também temos muito para aprender com os estudantes nessa fase de amadurecimento.

5.1.1.1.6 Concepção de Currículo

O currículo sempre representou um dos campos mais amplos e polêmicos, tanto para as políticas públicas educacionais, quanto no âmbito das discussões pedagógicas. É fundamental definir um conjunto de conteúdos obrigatórios, mas que ao mesmo tempo represente as necessidades, interesses de grupos, comunidades e sociedades, ciente de todas as consequências que possam advir dos princípios e pressupostos que nele são adotados (ESTEIO, 2019, p. 47). O currículo deve estar associado ao diagnóstico, assim, se tornam essenciais uma proposta e organização pedagógica pautadas num currículo diversificado, que efetive um planejamento coletivo, voltado para ações interdisciplinares e que visem estimular a pesquisa para a busca de novos conhecimentos. O currículo pode ser entendido como: “(a) os conteúdos a serem ensinados e aprendidos; (b) as experiências de aprendizagem escolares vivenciadas pelos estudantes; (c) os planos pedagógicos elaborados por profissionais da educação; (d) os objetivos a serem atingidos por meio do ensino; (e) os processos de avaliação, que afetam a determinação dos conteúdos e dos procedimentos pedagógicos” (MOREIRA; CANDAU, 2006). Os estudos de Moreira e Candau ampliam os entendimentos acerca dessa questão, sobretudo ao compreenderem o currículo como “as ‘ experiências escolares que se desdobram em torno do conhecimento, em meio a relações sociais, e que contribuem para a construção das identidades de nossos/as estudantes” (p. 18). A essa compreensão associa-se uma preocupação com o papel do professor, considerando-o “um dos grandes artífices, queira ou não, da construção dos currículos que se materializam

nos currículos e nas salas de aula”

5.1.1.1.7 Concepção de Planejamento

O planejar constitui a principal peça da ação do professor. Para a sua realização, é necessário estabelecer alguns pontos relevantes, como finalidade (objetivos almejados), conteúdos, metodologia, recursos a serem utilizados, cronograma e avaliação, buscando o equilíbrio entre aprendizagem e a efetiva aplicação desse conhecimento. Sacristán e Péres Gómez (2000) afirmam que planejar é possibilitar tempo para pensar a prática antes de realizá-la, esquematizando os elementos mais importantes em uma sequência de atividades. Assim, é possível pensar quais são os passos para se alcançar os objetivos desejados, desenvolvendo uma ação mais organizada e dinâmica, pois o planejamento precisa ser um roteiro orientador da prática docente em sala de aula.

O ato de planejar do professor deve ser avaliado constantemente pelo docente, pois no decorrer do processo, muitas vezes, fazem-se necessárias mudanças, adaptações e readequações da metodologia e da prática, para que os objetivos sejam atingidos; dessa maneira, reorganizar o seu planejamento considerando fatores característicos do contexto vivenciado pelo estudante. É necessário que o professor, como sujeito de sua ação, reflita sobre sua prática de maneira que esta assuma significado tanto para educandos como educador. A atitude do professor ao planejar sua tarefa, não apenas como técnico do conhecimento e sim como facilitador mediador da aprendizagem, torna-se necessária para que sua ação educativa seja válida.

5.1.1.1.8 Concepção de Ensino

Embora com produção vasta e diferentes correntes de pensamento, os estudos de didática se baseiam, em síntese, na ideia de que é necessário compreender o estudante como um ser integral e que necessita de experiências que o façam estabelecer ligações internas suas em contato com seu ambiente e seus

pares, buscando o desenvolvimento de valores, aprendizagens e, mais recentemente, competências e habilidades.

Teóricos clássicos, como Lev Vygotsky e Célestin Freinet, são importantes para se pensar em como potencializar essas conexões e vivências para que haja aprendizagem significativa à medida que a criança se relaciona consigo, com o outro e com o meio. Na perspectiva de Vygotsky, a linguagem é um dispositivo essencial para a participação ativa dos sujeitos na cultura em que se inserem, por isso, um dos focos do ensino deve ser o de ampliar o repertório de linguagens, estabelecendo espaços para diferentes significados. Neste sentido, cada componente curricular deve dar a oportunidade aos estudantes de estabelecerem essas conexões entre o mundo vivido e os objetos de estudo, com foco em situações reais e da vida cotidiana, atribuindo significado aos estudos e vivências no espaço formal de ensino.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento se dá ao longo de toda a vida, por isso, a importância de considerar o processo pedagógico longitudinal em sua complexidade e pluralidade. Desta forma, não há como pensar em processos curriculares fixos ou acabados. Para Gauthier (2006), o ensino deve ser concebido na perspectiva da mobilização dos diferentes saberes, que formam um repertório, possibilitando atender às exigências das diversas situações concretas de ensino. Ao entender que a escola pode se constituir como lugar "para o exercício de pensamento e criação de projetos de vida mais coletivos e menos individualistas" (ESTEIO, p. 46-47, apud FABRIS; DAL'IGNA, 2017, p. 59). Dessa maneira, deve-se pensar o estudante como o centro de todo o processo de ensino e aprendizagem, observando seus conhecimentos prévios e aprendizagem conectada ao contexto e à realidade em que estão inseridos.

5.1.1.1.9 Concepção de Aprendizagem

Considerando o contexto social no qual os estudantes estão inseridos, visualiza-se o estudante como um sujeito ativo no processo de ensino e aprendizagem, a partir de troca de conhecimentos e experiências entre os indivíduos. Tendo a percepção de que cada indivíduo aprende de uma maneira,

precisamos levar em consideração o ritmo de aprendizagem de cada um em particular e compreendendo este como um ser integral, devemos considerar tanto o biológico, quanto o psicológico e social.

5.1.1.1.10 Concepção de Avaliação

Avaliar é acompanhar o desenvolvimento e o percurso de cada indivíduo, os seus avanços e também as dificuldades; precisa ser um procedimento permanente no processo de ensino e de aprendizagem. É um instrumento que serve como um indicador qualitativo com vistas a potencializar o processo educacional, para então, (re)pensar e (re)significar a prática pedagógica dentro do processo de ensino e aprendizagem, acompanhar o desenvolvimento e o percurso de cada indivíduo durante as mudanças da sua vida escolar, orientar o planejamento do professor, visando favorecer o pleno desenvolvimento do estudante, podendo ser um instrumento diagnóstico da construção do conhecimento.

A avaliação classifica-se em três modalidades: diagnóstica, formativa e somativa. A avaliação diagnóstica constitui-se em uma sondagem do desenvolvimento do estudante, verificando o que de fato o estudante conseguiu aprender e quais habilidades e conhecimentos precisam ser retomados e revisados, assim como verificar pré-requisitos dos estudantes para novas habilidades e competências de aprendizagem. É realizada antes de iniciar um processo de ensino e aprendizagem, sendo o ponto de partida do planejamento do professor. A avaliação formativa possibilita acompanhar a aprendizagem do estudante passo a passo, permitindo ajudá-lo no seu percurso escolar cotidianamente. É fundamentada no diálogo com um reajustamento contínuo do processo de ensino, para que todos cheguem a alcançar com sucesso os objetivos definidos e a revelar as suas potencialidades criativas. Tem o objetivo de favorecer a melhoria da aprendizagem; é um processo constante, destinada a favorecer ao estudante e ao professor informações sobre o que precisa ser melhorado, proporcionando dados sobre os progressos realizados pelos estudantes, como também sobre a adequação dos processos de ensino empregados (didática, planejamento, objetivos, metodologia). A avaliação somativa tem a função de classificar o estudante ao final de cada unidade, semestre ou ano letivo, avalia de maneira geral, o grau de domínio do estudante em

uma área de aprendizagem. Avaliação que serve como ponto de apoio para atribuir notas, transmitir os resultados em termos quantitativos.

5.1.1.1.11 Concepção de Educação Inclusiva

A diversidade refere-se à multiplicidade de ideias, linguagens, religiões, costumes, comportamentos, valores, classes sociais, nacionalidade, culturas, crenças, raças-etnias, gênero e sexualidade que constituem os sujeitos, conforme Legislação Federal 10.639/2003 e 11.639/2008. De acordo com Carvalho (2012, p. 73), “a educação é um fenômeno específico da espécie humana e nos permite distinguir entre o modo histórico e cultural de existir dos seres humanos do modo natural de existir dos outros seres vivos.” Assim, a EMEB acredita e se identifica com uma escola inclusiva, onde todos têm direitos de acesso, permanência e de sucesso no espaço educativo. Entendemos que uma escola inclusiva e de qualidade é também aquela que visa atender às especificidades dos seus estudantes. Partindo desta premissa, cabe à escola adequar-se às necessidades físicas e pedagógicas de cada estudante, bem como buscar recursos para o seu processo de aprendizagem.

A construção do conhecimento na escola precisa ser discutida e repensada, permanentemente e coletivamente, para que se contemplem as diferenças, e para que se possa estimular e valorizar as potencialidades de cada indivíduo. A inclusão é a valorização da diversidade e também o resgate da dignidade e valorização da vida. Visando ao esclarecimento, ao diálogo e à reflexão sobre os diversos temas que integram a diversidade e, com vistas ao respeito mútuo entre todos os indivíduos, a escola promoverá espaços de acolhimento e escuta aos estudantes, família e profissionais do público alvo. A EMEB tem como objetivo garantir o direito à educação de qualidade e à aprendizagem para todos, por meio da Política da Educação Especial, na Perspectiva da Educação Inclusiva, com a implementação do Atendimento Educacional Especializado (AEE).

5.1.1.2 Organização da Ação Educativa

5.1.1.2.1 Currículo

O currículo escolar sistematiza e organiza os conteúdos a serem ensinados (currículo formal), mas não contempla apenas o conteúdo, mas também as ações, o que é realizado em sala, o planejamento, o que o professor vai praticar em sala (currículo real), e todas as manifestações no ambiente escolar (currículo oculto). Por essa razão, precisa ser flexível, adaptado, considerando as diversidades existentes e contextualizado à realidade dos estudantes, contemplando o indivíduo como ser social, levando em consideração as habilidades e competências dos estudantes.

O currículo escolar deve prever a adequação, adaptação e flexibilização para atender às pessoas com deficiência, transtornos globais de desenvolvimento, altas habilidades ou superdotação, conforme legislação vigente. Também devem ser contemplados os conteúdos referentes à história e cultura afro-brasileira e dos povos indígenas brasileiros, conforme Lei 11.645 (BRASIL, 2008). As atividades realizadas na escola terão o intuito de promover ações voltadas para a conscientização da cultura, como na Semana dos Povos Indígenas, Semana da Consciência Negra, entre outros elencados no calendário da escola no início do ano. A Lei 10.639 (BRASIL, 2003) define como obrigatório o ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira.

A legislação traz um avanço importante para a Educação brasileira, reforçando a importância de se tratar do assunto nas escolas. O tema é transversal, e diferentemente do que uma análise ligeira possa supor, não é de responsabilidade única do professor de História da escola. A própria lei, em seu Art. 1º, estabelece que é de responsabilidade de todo o currículo escolar abordar os conteúdos relativos às relações étnico-raciais, com especial atenção às disciplinas de Educação Artística, Literatura e História. Além de fortalecer o conhecimento fundamental à compreensão da sociedade brasileira, reforça a ideia de que temas como o racismo, luta por direitos civis e liberdade, sejam estudados em todas as disciplinas. É importante que a escola também ultrapasse visões simplistas sobre o tema, relegando as discussões apenas às datas importantes, como o 20 de novembro, ou às discussões superficiais que não elaborem sobre conceitos como Racismo Estrutural (ALMEIDA, 2019), Racismo Institucional etc.

O estudo das relações étnico-raciais na escola, atualizado pela Lei 11.645 (BRASIL, 2008), também exige o estudo das contribuições, lutas, reivindicações e história dos povos indígenas brasileiros. A busca pela superação da interpretação

colonial acerca dos povos indígenas ainda é necessária dentro do ambiente escolar (LESSA; NÚÑEZ, 2022), e tratar sobre o tema de forma ampla e sem tipificações simplistas é fundamental.

Referente ao uso do nome social, nesta instituição será adotado o que está em vigor na legislação, Decreto Nº 8.727/2016 e Resolução CME Nº 39/2023, sendo que há a possibilidade de uso do nome social de travestis e transexuais nos registros escolares. Ressalta-se que a instituição deverá incluir, entre parênteses, na frente do nome constante do registro civil, o nome social, pelo qual a pessoa se identifica. Estudantes maiores de 18 (dezoito) anos de idade podem solicitar a inclusão do nome social no ato da matrícula ou a qualquer momento, entretanto, estudantes menores de 18 (dezoito) anos de idade só podem solicitar o uso do nome social através de seus representantes legais, com fundamento no art. 1.690 do Código Civil e no Estatuto da Criança e do Adolescente. Importante destacar o Art. 4º da Resolução CME nº 39/2023 “O nome social deve ser respeitado no trato social, evitando qualquer tipo de constrangimento com a utilização do respectivo nome civil.”.

Os estrangeiros possuem direito à matrícula em instituição escolar, ocorrendo sem mecanismos de discriminação, com ou sem documentação comprobatória de escolaridade. Quando houver documentação, a escola buscará os meios necessários para a interpretação do documento, com o apoio do órgão regional e central da Secretaria Municipal de Educação (SME), realizando procedimentos de classificação. Na falta de documentação, a instituição deverá realizar os procedimentos de classificação, conforme legislação em vigor e critérios do Regimento da escola, levando em consideração a idade do estudante.

5.1.1.2.2 Metodologia

A EMEB propõe a concentração de suas práticas pedagógicas em um ensino através de uma metodologia embasada por projetos e pesquisa, compreendendo que o estudante é o centro de todo o processo educativo, incentivando o protagonismo juvenil. Se a escola é espaço de aprendizagem, e o centro deste processo é o estudante, então se pode dizer que a escola é, por excelência, um local de protagonismo juvenil. Esse protagonismo não se resume apenas ao cumprimento adequado das atividades escolares regulares, nos componentes

curriculares, ou a outras demandas institucionais da escola. Por um lado, trata-se da possibilidade de o jovem se expressar, atuar e se desenvolver como indivíduo dentro da sociedade e do Estado Democrático de Direito, compreendendo os seus direitos e seus futuros deveres como cidadão. Por outro, da capacidade da escola em atender às demandas estudantis, abrir espaços de diálogo e de participação popular nas suas diversas instâncias, dando espaço para que a juventude exerça sua cidadania. Como um exemplo, é prevista pela Lei 7.398/85 a possibilidade da criação de Grêmios Estudantis em todas as unidades escolares brasileiras, como representativas dos estudantes com fins educacionais, culturais, cívico-esportivos e sociais. Segundo nosso diagnóstico, há interesse por parte dos estudantes, especialmente os dos Anos Finais do Ensino Fundamental, na criação de um espaço formal de convivência e organização na EMEB Maria Lygia Andrade Haack. Entendemos que esta ação possa ser um primeiro passo em direção à institucionalização do protagonismo juvenil dentro do espaço escolar.

O mundo digital ainda é um desafio considerável para gerações de professores anteriores à ampla democratização de acesso à internet banda larga e dispositivos eletrônicos com acesso à internet. Por um lado, alguns docentes compreendem as tecnologias dentro da escola como desfavoráveis à aprendizagem, especialmente quando se trata do uso pelos estudantes dentro da sala de aula. Por outro, professores passam a defender que as tecnologias trarão o futuro para dentro da escola, de forma a, por si só, melhorarem os processos de ensino e aprendizagem. As tecnologias digitais, como qualquer ferramenta, têm benefícios e malefícios em função de seu usuário e seus usos, portanto não é cabível advogar peremptoriamente por sua extinção ou uso obrigatório na escola. O uso qualificado de ferramentas digitais depende, sempre, do planejamento docente. Aulas, atividades, tarefas e projetos que articulem os saberes com as tecnologias possuem um potencial enorme, especialmente para uma geração de estudantes que nasceu com acesso a esses meios. Cabe, portanto, à escola e ao professor o uso consciente, direcionado e objetivo das tecnologias educacionais em sua aula, utilizando-as como suporte à aprendizagem; de preferência, levando-se em conta o polígono da Educação 4.0 (MOMETTI, 2021), isto é, a articulação entre o professor, o estudante, o conhecimento, as tecnologias digitais e as linguagens digitais.

O paradigma da educação legado do século XX se baseia na ideia de um professor detentor do conhecimento, cuja responsabilidade é a de transmitir

conhecimentos para os estudantes. A própria disposição das carteiras escolares, onde os estudantes se direcionam para frente em direção ao professor, denota a relevância e persistência deste modelo. Contudo, existem outras propostas educacionais, que buscam dar mais destaque para a matéria, isto é, para o estudo da aprendizagem, do que para o ensino em si. O foco na aprendizagem é elaborado pelo conjunto comumente chamado de Metodologias Ativas e, entre elas, há destaque para a Sala de Aula Invertida. Em síntese, este método incentiva que o professor assuma um papel de tutor, curador e orientador do conhecimento, e não um mero reprodutor de saberes disciplinares. A partir da escolha de algum tema ou assunto e das provocações do professor, os estudantes realizam seus estudos fora da sala de aula, normalmente on-line, e trazem questões para a sala de aula, buscando reforçar conceitos, solucionar problemas ou fazer estudos de caso. Essa metodologia, se bem utilizada, pode ser potencializadora das práticas educacionais da escola regular, dado que o público da escola tem acesso à internet e meios de comunicação digital. Trata-se, então, de buscar disputar um espaço na atenção do estudante, de forma a ampliar o escopo possível das relações entre o estudante e a produção de conhecimento. O professor atua como mediador da aprendizagem, provocando e instigando o estudante a buscar as resoluções por si só. O docente tem o papel de intermediar nos trabalhos e projetos e oferecer retorno para a reflexão sobre os caminhos tomados para a construção do conhecimento, estimulando a crítica e a reflexão dos estudantes e oferecendo ao estudante a condição de protagonista na construção dos seus conhecimentos.

A metodologia da escola está pautada na concepção sociointeracionista, que trata da dimensão sociocultural do estudante, valorizando o contexto histórico, social e cultural em que está inserido. Dessa forma, valoriza as atividades em grupo, a linguagem e o relacionamento interpessoal, com atenção às diferenças e alteridade. Do 1º ao 3º ano dos anos iniciais a organização é feita por ano, sem retenção do 1º ao 2º ano, o planejamento é interdisciplinar. Como metodologia, baseia-se em avaliação e se dá mediante a aplicação de atividades dirigidas, estas podem ser individuais, duplas ou coletivas que acontecem durante o trimestre. Em trabalhos em grupo e duplas, o estudante é avaliado individualmente conforme seu grau de participação. As notas são convertidas em parecer descritivo redigidas em boletim específico registrado em sistema da rede de educação e entregues a cada trimestre aos pais. O 3º ano recebe parecer descritivo e menções, com possibilidade de

retenção do estudante se não apresentar evolução na aprendizagem. Os estudantes com laudo recebem parecer, mas sem possibilidade de retenção. O 4º e 5º ano é organizado por áreas do conhecimento pela professora titular da turma. A metodologia nessas turmas baseia-se na interdisciplinaridade, em construir um diagnóstico através da análise de desenvolvimento dos als em um processo contínuo de aperfeiçoamento, ou seja, escola em constante movimento.

A avaliação se dá mediante a aplicação de atividades, simulados, provas, participação em aula, tarefas, trabalhos individuais, grupos e duplas; nas notas de atividades em duplas ou grupo o estudante é avaliado individualmente, as notas podem variar de 0,0 (zero) a 10 (dez), a progressão do estudante é realizada ao atingir a média de 6,0 (seis). A entrega dos rendimentos dos estudantes é realizada a cada trimestre e registrada em boletim específico no sistema da rede de ensino. Estudantes com laudos não recebem notas e sim parecer, sem possibilidade de retenção.

A partir do 6º ano é organizado por área do conhecimento, com um professor para cada componente curricular, buscando desenvolver um planejamento a partir de projetos coletivos, interdisciplinares e pesquisa. Dessa maneira, busca-se utilizar as Metodologias Ativas na educação, onde o estudante é o agente principal, responsável pela sua aprendizagem, buscando informações através de pesquisa e investigação, passando a ser o foco do processo de ensino e de aprendizagem. Importante ressaltar a organização de atividades extracurriculares, como a participação em Olimpíadas de Matemática, História, Ciências, Robótica, Clube de Xadrez, de Matemática e de Robótica e outros projetos que poderão ser inseridos a cada ano.

5.1.2 Diagnóstico da realidade da escola B

A Escola B é integrante de uma Rede Municipal de Ensino que é composta por 21 Instituições de Ensino Fundamental e 10 de Educação Infantil. Atualmente, a instituição em sua totalidade atende 885 estudantes. O turno da manhã oferta as turmas 6º anos, 7º anos, 8º anos e 9º anos no qual constitui 461 discentes. O turno da tarde oferta as turmas de 1º anos, 2º anos, 3º anos, 4º anos e 5º anos no qual constitui 424 discentes. Os estudantes são provenientes de famílias moradoras da

região central do município que é onde a escola se localiza, pois um dos critérios de matrícula é pertencer ao zoneamento da mesma.

A respeito da realidade socioeconômica da comunidade, foi realizada uma pesquisa com as famílias dos estudantes do Pré II ao 9º ano, através de um formulário na plataforma Google Forms. Foi concluído que a maioria das famílias possui até três pessoas por residência e possuem residência própria, porém, ainda temos um número significativo de famílias que residem de aluguel. Em contrapartida, os empregos dos responsáveis, em sua maioria, se constitui em empregos formais (carteira assinada). Foi constatado que em 59% das famílias ambos os responsáveis trabalham. Somente 8,4% das famílias que responderam a pesquisa recebem bolsa família. A maioria dos responsáveis tem somente o Ensino Médio completo. A renda familiar de 52,8% dos entrevistados é de dois a três salários mínimos. O maior meio de divertimento diário dos estudantes são os jogos no videogame/celular, sendo que a maioria não possui horários específicos para acessar à internet. A diversão em família, como relatado pela maioria dos entrevistados, é passear. Em segundo lugar, assistir a programas na televisão. A maioria dos estudantes reside no bairro Centro do município de Esteio, porém há grande diversidade de bairros: Bairro do Parque, Vila Olímpica, Novo Esteio, São José, Parque Tamandaré, Parque Amador, Três Portos, Primavera, Pedreira, moradores de Sapucaia do Sul, entre outros. Esses estudantes utilizam o automóvel como meio de transporte para se deslocar até a escola. Em relação à escolha da Unidade de Ensino, 49% das respostas indicaram como justificativa o bom trabalho desenvolvido pela Instituição de Ensino.

5.1.2.1 Concepção Teórica

Com base na concepção teórica sociointeracionista, é primordial a relação entre educador, educando e o grupo. A construção da aprendizagem ocorre através da troca de experiências, conhecimentos e interação. É necessário levar em consideração as especificidades sociais e culturais na qual o grupo está inserido, além de seus conhecimentos prévios.

5.1.2.2 Concepção de Educação

A educação formal tem como função conscientizar os estudantes da importância de reconstrução na formação geral do indivíduo. Há um percurso formativo na contextualização e sistematização de conceitos com processos de aprendizagem e organizadas de forma interdisciplinar. Cada etapa vem repleta de competências para serem desenvolvidas, modificadas e transformadas no ensino e aprendizagem. A educação básica prepara para a vida e para o mundo. As ações de intervenções dos professores precisam andar juntas, percebendo e tendo o cuidado de trabalhar com individualidade e com as diferenças de cada estudante. É preciso minar a educação com estratégias e objetivos para serem alcançados. (RCG, 2018, p. 23; ESTEIO/RCE, 2019, p. 42).

5.1.2.3 Concepção de Ser Humano e Sociedade

Em sua concepção atual, a escola deixa de ser um espaço isolado de aprendizagem, tornando-se agregadora do seu desenvolvimento das relações humanas e sociais. É na escola que o estudante interage, cria vínculos e princípios de convivência, a partir de suas habilidades e do desenvolvimento de competências. Portanto, a escola se constitui como um espaço acolhedor, inclusivo, capaz de mediar situações nas relações humanas e permitir ao estudante atuar de maneira crítica, autônoma e responsável em sociedade.

5.1.2.4 Concepção de Criança/Estudante

Entendemos a infância como uma construção social, histórica e cultural, portanto heterogênea, sendo um processo singular no qual cada criança vivencia o mundo, é tempo de brincar, descobrir, inventar, interagir, criar, explorar e aprender. A respeito da concepção de criança entende-se por um sujeito de direitos, ativo em suas manifestações culturais, sociais e históricas. Está em pleno desenvolvimento cognitivo, afetivo e social onde pensa, sente e constrói o mundo de forma peculiar através do brincar, das interações, do faz de conta, do simbolismo e da ludicidade.

5.1.2.5 Concepção de Professor

O papel do docente tem se modificado ao longo do tempo, ajustando-se às mudanças ocorridas na sociedade e ao papel da educação. Atualmente o professor é visto como sujeito no processo educativo, conforme Fabris e Dal'Igna (2017, p. 57) “a docência é uma condição exercida pelo professor, comprometido com o processo de ensino e com as possíveis aprendizagens promovidas a partir dele”. Em relação à prática docente são necessárias estratégias e procedimentos que possibilitam melhorar a capacidade reflexiva do educador. Outra característica da identidade do docente é a busca por uma sólida cultura geral que possibilite a melhora da sua prática. A identidade docente é constituída ao longo de sua trajetória, levando em consideração os papéis sociais relacionados ao seu ofício, sua historicidade e subjetividade (ESTEIO/RCE, 2019, p. 46).

5.1.2.6 Concepção de Adolescência

O período de transição entre infância e idade adulta é denominado adolescência/juventude. O indivíduo dentro dessa fase ainda não alcançou seu pleno desenvolvimento físico e psicossocial. O período é caracterizado por intensos conflitos internos, em que o adolescente/jovem necessita da relação com os pares para se auto afirmar. A Organização Mundial da Saúde (OMS) determina a adolescência com sendo compreendida entre 10 e 19 anos e a Organização das Nações Unidas (ONU) determina a juventude como período compreendido entre 15 e 24 anos. É importante pensar que os estudantes jovens são também sujeitos da educação, estão em constante movimento de (re)constituição, (re)aprendendo, atribuindo sentido e significado aos saberes adquiridos (ESTEIO/RCE, 2019, p. 54).

5.1.2.7 Concepção de Currículo

Conforme a BNCC, ficou estabelecido que no novo cenário mundial, reconhecer-se em seu contexto histórico e cultural, comunicar-se, ser criativo, analítico-crítico, participativo, aberto ao novo, colaborativo, resiliente, produtivo e responsável requer muito mais do que o acúmulo de informações, requer o desenvolvimento das competências para aprender a aprender, saber lidar com a informação cada vez mais disponível, atuar com discernimento e responsabilidade nos contextos das culturas digitais, aplicar conhecimentos para resolver problemas,

ter autonomia para tomar decisões, ser proativo para identificar os dados de uma situação e buscar soluções, além de aprender a conviver com as diferenças (BNCC, 2017).

Propomos uma escola pública que possibilite acesso a uma educação de qualidade, que busque minimizar as diferenças, através de uma prática dialógica, proporcionando o acesso e a permanência do estudante, a qualidade social do ensino, onde a gestão democrática e participativa deve orientar o trabalho a ser desenvolvido a serviço de todos e para todos. Considerando que a escola está imbuída de mudanças sociais, pensamos o currículo a partir de cinco princípios: 1) que seja flexível e que considere que o processo de aprendizagem é diferenciado entre os sujeitos; 2) que se considere os conteúdos historicamente acumulados, possibilitando sua análise crítica e o processo dialógico entre o social e o sujeito, abrindo novas perspectivas de interação entre ambos; 3) que se valorize os conhecimentos prévios do estudante, buscando amplitude do conhecimento, trabalhando temas contemporâneos, emergentes e significativos; 4) que se oportunize o acesso a outros espaços culturais e acadêmicos, considerando as realidades, diversidades, saberes e culturas dos estudantes, a fim de estabelecer relações entre teoria e prática. Saviani (1991, p. 29) enfatiza “que o currículo escolar, a escrita do conhecimento científico, colocando a escola como mediadora entre o saber popular e o saber erudito, no sentido de sua superação.” (SAVIANI apud SANTOS, 2010, p.1); 5) que seja composta de uma base curricular comum acrescida de particularidades da comunidade escolar.

5.1.2.8 Concepção de Planejamento

O planejamento é um processo no qual o professor, com o suporte da Equipe Pedagógica, organiza os conteúdos programáticos, distribuídos durante o ano letivo, tendo como norte a Base Comum Curricular e outras possibilidades inseridas. Para obter um melhor desenvolvimento, o Educador deve conhecer as características psicossociais e cognitivas dos estudantes, para assim proporcionar formas diferentes de ensinamentos e de verificações de rendimento. É de grande importância a organização curricular que possibilite a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, criando a condição de uma formação integral do educando. Deve haver por parte do professor a sensibilidade de que, se necessário, se

flexibilize as atividades, procurando sempre torná-las atrativas e acessíveis para todos, respeitando as diferenças e sempre favorecendo a inclusão. De acordo com Vasconcellos (2000) o planejamento também é o momento de reflexão sobre a ação pedagógica e de tomada de decisões sobre as estratégias que serão utilizadas e quais formas de avaliação serão aplicadas no decorrer do processo de ensino.

5.1.2.9 Concepção de Ensino

A concepção de ensino é composta por diversas vertentes, tendo como base a concepção sociointeracionista que visa o estudante e seu protagonismo como centro do processo. É necessário um olhar sensível do educador para com a realidade dos estudantes; para que esse método de ensino seja efetivo todas as esferas escolares devem estar alinhadas. Para Gauthier (2006), o ensino deve ser concebido na perspectiva da mobilização dos diferentes saberes, que formam um repertório, possibilitando atender às exigências das diversas situações concretas de ensino.

5.1.2.10 Concepção de Aprendizagem

Existem múltiplas formas para explorar o potencial cognitivo dos estudantes. O docente precisa ter o olhar atento aos diferentes processos de aprendizagem, por isso a necessidade de explorar diferentes estratégias e metodologias de ensino, tornando significativa e efetiva a construção dos conhecimentos, habilidades e competências sem desconsiderar o conhecimento prévio dos estudantes. No atual contexto educacional é importante ter um olhar atento para a educação inclusiva assegurada através da legislação e consolidada por meio do acesso, da permanência da garantia dos direitos e recursos para o pleno desenvolvimento do educando nas esferas cognitivas, emocionais e sociais.

5.1.2.11 Concepção de Avaliação

O processo avaliativo deve investigar e observar o desenvolvimento do estudante de maneira individual, elegendo a capacidade de apropriação do conhecimento científico como eixo central, mas não exclusivo da avaliação. O ato de

avaliar, de acordo com Luckesi (2009), perpassa a descrição e a qualificação da realidade para a tomada de decisões relacionadas à prática pedagógica, pois o ato de avaliar implica coleta, análise e síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objeto. O valor ou qualidade atribuídos ao objeto conduzem a uma tomada de posição a seu favor ou contra ele. E o posicionamento a favor ou contra o objeto, ato ou curso de ação, a partir do valor ou qualidade atribuídos, conduz a uma decisão nova: manter o objeto como está ou atuar sobre ele (LUCKESI, 2009, p. 93).

Neste sentido, dentro da perspectiva avaliativa, o erro pode ser usado como instrumento para reflexão da prática realizada para aprimorar propostas, atividades e situações de aprendizagem. Entende-se a avaliação como um processo contínuo. De acordo com Vasconcellos (2006), a avaliação deve ser entendida como um processo. Deve ser contínua para que se possa cumprir a função de auxílio ao processo ensino-aprendizagem, acompanhando a construção do conhecimento pelo discente e verificando os estágios de desenvolvimento dos discentes, não os julgando simplesmente num determinado momento, ou seja, avaliar o processo e não apenas o produto. Pela avaliação o professor vai acompanhar os estudantes para que os mesmos possam superar o senso comum no processo de ensino aprendizagem (VASCONCELLOS, 2006, p. 89).

Propõe-se, dessa maneira, que os processos quantitativos e qualitativos sejam considerados aspectos fundamentais no desenvolvimento do estudante, levando em conta o processo e o produto da aprendizagem, pois há a necessidade de compreender que o processo e o produto têm importância equivalente, ambos devem ser considerados no processo avaliativo; caso contrário, pode-se privilegiar os aspectos quantitativos ou somente os qualitativos (LIBÂNEO, 1994, p. 199). Portanto, compreende-se que a avaliação deve considerar os processos significativos de aprendizagem relacionados ao desenvolvimento do indivíduo nos aspectos cognitivos, comportamentais, pessoais, psicológicos, sociais, científicos e empíricos.

5.1.2.12 Concepção de Educação Inclusiva

A educação especial é o ramo da educação voltado para o atendimento e educação de pessoas com alguma deficiência. Ela se desenvolve em torno da igualdade de oportunidade, atendendo às diferenças individuais de cada estudante através de uma adaptação do sistema educacional. Dessa forma, todos os educandos podem ter acesso a uma educação capaz de responder às suas necessidades. O ensino inclusivo não pode ser confundido com educação especial: diferentemente do ensino inclusivo, a educação especial se mostra em uma grande variedade de formas, que incluem escolas especiais, unidades pequenas e a integração dos estudantes com apoio especializado. A educação especial, através do atendimento Educacional Especializado (AEE), oferece apoio e serviço complementar e/ou suplementar, que visam garantir a participação e a construção da aprendizagem de estudantes com deficiência, transtorno global do desenvolvimento, altas habilidades, na escola regular.

A educação inclusiva tem como objetivo atender às necessidades específicas dos estudantes, visando o vínculo com a comunidade escolar, refletindo sobre o processo de aprendizagem, envolvendo integralmente o estudante nas atividades propostas, e garantindo a todos o direito e o acesso à educação. Busca promover o bem estar do estudante através de uma aprendizagem significativa que reflita nas suas necessidades sociais, com atendimentos de apoio especializados que auxiliem no processo do seu desenvolvimento, respeitando o tempo de cada indivíduo, seus atos e procedimentos, deverão adotar o nome social da pessoa travesti ou transexual, de acordo com seu requerimento e com o disposto neste Decreto. Parágrafo único. É vedado o uso de expressões pejorativas e discriminatórias para referir-se a pessoas travestis ou transexuais. Art. 3º Os registros dos sistemas de informação, de cadastros, de programas, de serviços, de fichas, de formulários, de prontuários e congêneres dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter o campo "nome social" em destaque, acompanhado do nome civil, que será utilizado apenas para fins administrativos internos. Art. 4º Constará nos documentos oficiais o nome social da pessoa travesti ou transexual, se requerido expressamente pelo interessado, acompanhado do nome civil. Art. 5º O órgão ou a entidade da administração pública federal direta, autárquica e fundacional poderá empregar o nome civil da pessoa travesti ou transexual, acompanhado do nome social, apenas quando estritamente necessário ao atendimento do interesse público e à salvaguarda de direitos de

terceiros. Art. 6º A pessoa travesti ou transexual poderá requerer, a qualquer tempo, a inclusão de seu nome social em documentos oficiais e nos registros dos sistemas de informação, de cadastros, de programas, de serviços, de fichas, de formulários, de prontuários e congêneres dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No referido decreto a escola respeita e segue as devidas orientações vigentes na legislação, que devem ser consideradas pelo docente a partir das competências a serem desenvolvidas.

5.1.2.13 Concepção de Avaliação

O objetivo da avaliação é investigar e promover a construção da aprendizagem dos estudantes a fim de redimensionar as práticas pedagógicas dos professores. Portanto, é importante e necessário diversificar as formas avaliativas para contemplar as diferentes percepções e estilos de aprendizagem. É papel do professor planejar e elaborar os instrumentos de avaliação, os quais podem ser trabalhos individuais e/ou em grupos, relatórios, memoriais, pesquisas, estudos de campo, produção escrita e/ou artística, produções autorais, portfólios, auto avaliações, testes, provas, entre outros. A atual LDB (Lei n. 9.394/1996) estabeleceu que a avaliação deve ser contínua e cumulativa e que os aspectos qualitativos sempre prevaleçam sobre os quantitativos, priorizando, dessa forma, a qualidade e o processo de aprendizagem. Em outras palavras, expressou claramente que a avaliação deveria ser formativa. De acordo com o Referencial Curricular de Esteio, a avaliação tem como objetivo diagnosticar os avanços e limitações na aprendizagem, bem como (re)orientar e (re)organizar de forma dinâmica e contínua o processo de ensino. A avaliação não é apenas pensada como um instrumento, mas com critérios que devem ser considerados pelo docente a partir das competências a serem desenvolvidas.

O processo de gestão é composto por etapas, como: planejamento, liderança, organização e avaliação. Essas etapas buscam garantir o funcionamento das organizações, e com isso alcançar os objetivos desejados. Através das etapas do processo de gestão as metas são alcançadas, o que permite desenvolvimento das ações planejadas. Essas etapas servem para o monitoramento das atividades e nas correções necessárias, garantindo que ações sejam realizadas com eficiência.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p. 23).

Liderar é encorajar os outros a trabalhar com entusiasmo, um líder participativo sempre encoraja a sua equipe a expressar suas ideias. Por meio de uma liderança participativa o gestor consegue envolver a todos, e, com isso, permite que se sintam motivados na busca dos objetivos em comum.

5.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO UTILIZADOS COM DIRETORES

A partir dos dados obtidos na entrevista semi-estruturada realizada com os diretores, foi possível analisar com mais precisão a compreensão dos mesmos em algumas concepções. A pesquisa aplicada visava diagnosticar no que se refere à gestão por metas e quais foram as facilidades e dificuldades encontradas na execução. A seguir farei uma breve análise das respostas dadas pelos diretores aos questionamentos.

A primeira pergunta da entrevista semi-estruturada dirigida aos diretores buscava identificar se as ações estratégias eram compartilhadas. Foi possível identificar pelas respostas adquiridas que os gestores buscam comprometer e partilhar com a equipe pedagógica e professores as decisões.

Na segunda questão foi perguntado sobre a relação entre direção e equipe pedagógica, pelas respostas dadas os diretores afirmam existir um bom relacionamento entre todos os envolvidos no processo educativo.

Na terceira questão foi perguntado sobre a autonomia da escola na escolha das metas a serem atingidas pela unidade escolar. Ambos afirmaram que gostariam de ter mais autonomia no planejamento das metas, alegando haver um certo engessamento por parte da mantenedora, não levando em conta realidades distintas das comunidades.

Na quarta questão foi perguntado se a opinião da comunidade era ouvida pela direção e a resposta da escola A para essa questão foi que “sempre” a comunidade

é ouvida. E que procuram ouvir a todos os envolvidos antes de tomar suas decisões. Essa atitude vai ao encontro do pensamento de Libâneo (2005), onde o mesmo deixa claro que para haver uma gestão democrática e participativa a participação no processo de decisão deve ser valorizada, sendo que os objetivos devem ser construídos de forma coletiva através do diálogo, do consenso. A escola B ressalta sua proximidade com a escola e confirma na avaliação Institucional que obteve XX de satisfação da comunidade na condução da escola.

Na questão 5, a pergunta foi se as professoras participavam da elaboração do PPP da escola. As respostas dadas pelas entrevistadas foram sim, essa participação de todos na elaboração do PPP é muito importante, pois o PPP é a identidade da escola. Ele deve ser elaborado juntamente com todos os funcionários da escola e com a participação da comunidade.

Na questão 6, a pergunta foi sobre a relação entre direção e professores. Um afirma que tem uma ótima relação com seus professores e o outro diz ter uma boa relação.

Na questão 7, a pergunta foi se a direção expunha as condições financeiras da escola para professores e comunidade. A resposta das escolas A e B: a situação financeira e planilhas de prestações são aprovadas pelo Conselho Escolar com participação de todos os segmentos e a prestação é fixada no saguão de entrada da escola onde todos têm acesso.

Na questão 8, a pergunta foi sobre a relação direção e mantenedora. Ambos afirmam manter boa relação com a mantenedora e ressaltam que sempre recebem auxílio quando necessitam.

Na questão 9, a pergunta foi sobre quais os maiores desafios na direção da escola: gestão de pessoas foi apontado por ambos como algo muito desafiador; gestar colegas, gestar a escola com poucos recursos financeiros, tornar a escola um espaço atrativo para os estudantes, garantir a frequência e uma aprendizagem significativa para vida dos estudantes, estes foram citados como os maiores desafios.

Na questão 10, a pergunta foi quais são os desafios encontrados para a execução de metas: reduzir infrequência e proficiência.

Libâneo (2007), ao caracterizar as formas de pensar a gestão educacional na realidade brasileira, aponta duas concepções, sendo elas: a científico-racional e a sociocrítica. Na primeira,

[...] prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento, com pouca participação das pessoas (LIBÂNEO, 2007, p. 120).

Já na concepção sociocrítica, descrita por Libâneo (2007)

[...] a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. A organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos e os pais. Vigoram formas democráticas de gestão e de tomada de decisão (LIBÂNEO, 2007 p. 121-122).

A concepção de gestão educacional explicitada por Libâneo de sociocrítica, principalmente, é a mais próxima daquela consagrada nas atuais políticas educacionais do país.

As orientações normativas legais podem se modificar, a partir de sentidos expressos em uma dada comunidade. As interações dos sujeitos no cotidiano escolar ensejam interpretações das normas postas, e definem formas de agir, que nem sempre são resultados objetivos de orientações postas pelos sistemas de ensino. Além disso, em cada estabelecimento há formas específicas de interação e interpretação dessas normas que resultam, muitas vezes, em práticas radicalmente diferenciadas. As formas de controle do tempo e dos espaços, a organização, as tomadas de decisões e as interações dos sujeitos podem expressar formas diferenciadas de gestão. Por mais que as características deste tipo de organização tenham uma base comum de orientações e determinações externas, as relações dos sujeitos que orientam as ações no cotidiano se expressam com suas especificidades, o que produz resultados diferentes.

Quadro 3: Meta - Redução da Infrequência: Estratégias das escolas A e B.

ESCOLA A	ESCOLA B
Criação dos grupos de Whats por turma após reunião com responsáveis.	Pensando em oportunizar momentos de diversão, alegria e muitas aprendizagens, nossa escola estará realizando uma gincana cultural com o intuito de promover a solidariedade, união, trabalho em equipe e o respeito entre todos. Duração: de 24/04/2023 a 31/10/2023.
Nos grupos de Whats das turmas, a orientação enviou card sobre a importância da permanência do estudante na escola	Monitoramento dos termos de compromisso utilizados no trimestre, para acompanhamento da aprendizagem e frequência dos estudantes
Participação dos projetos no contra turno para diminuir a infrequência escolar, sendo eles o Clube de Robótica (Tecnolygia), Clube de Xadrez, estudo para Olimpíadas de História, Projeto Ativa Juventude. Foi proporcionado, também, palestras com a Guarda Municipal com enfoque em regras de convivência, com os Bombeiros sobre prevenção de acidentes, com a Brigada Militar o Programa Proerd.	SOE realizará visitas nas turmas para promover estratégias preventivas de conscientização sobre a importância da assiduidade e participação efetiva no espaço escolar.
Percentual de estudantes com frequência abaixo de 75%, de acordo com o Educaweb: 14%	Monitorar a frequência escolar através de relatórios mensais através do Educaweb, buscando um trabalho integrado com a secretaria da escola
ABAIXO DE 75% = PERCENTUAL : 6,41	ABAIXO DE 75% = 18 PERCENTUAL : 1,98%

Fonte: autoria própria, 2023.

Na prática educativa fica evidente o papel da família na escola, onde estudantes com a família presente, que é o caso da escola B, apresentam maior frequência e melhor desenvolvimento no processo de aprendizagem; já na escola A, onde apresentam maior número de problemas sociais e econômicos, a infrequência dos estudantes apresenta índices maiores e a parceria com as famílias apresenta maior dificuldade.

A lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9304/96 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (INEP, 2022) fortalecem essa parceria trazendo a importância da família participar do processo de acompanhamento da vida escolar dos filhos. O gestor deve ter uma postura articuladora e estimuladora, com ações de liderança e uma visão compartilhada que oportunize a participação de todos. A respeito de liderança, Heloisa Luck menciona:

A liderança não constitui o exercício de autoridade de cargos, mas sim o exercício perspicaz e sensível de habilidades de envolver pessoas na realização de objetivos organizacionais a partir da motivação de objetivos comuns. (LUCK, 2010, p. 41).

Entendo a participação como um processo de confiança e conquista, evidenciando a importância do papel de cada um dos segmentos que compõem a gestão. A oportunidade de participação da família no ambiente e na rotina escolar do estudante é uma proposta de articulação realizada pela escola conforme determina a LDB:

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino, terão a incumbência de:

VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

VII- Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

A participação da família na escola busca um acompanhamento sistemático às atividades realizadas na escola, gerando resultados de uma aprendizagem mais significativa. Essa participação traz o envolvimento e acompanhamento da rotina escolar do estudante, conforme ressalta Luck (2009):

A participação pode ser promovida mediante atividades as mais diversas, conforme sugerido pelos membros dos órgãos, como por exemplo: a) participar da elaboração e acompanhamento do Projeto Pedagógico da escola; b) envolver-se na realização de atividades pedagógicas da escola; c) participar de círculo de pais, para trocar experiências sobre educação dos filhos; d) apoiar iniciativas de enriquecimento pedagógico da escola; e) colaborar com ações de parcerias e trabalho voluntário na escola; f) auxiliar na promoção da aproximação entre escola e comunidade; g) participar da gestão de recursos financeiros da escola. (LUCK, 2009, p. 67).

Conhecer as atividades educacionais pode ajudar as famílias a avaliar as atividades escolares quanto a resultados positivos. É importante lembrar que as relações entre famílias e escolas não são tão facilmente alcançadas. Isto é especialmente verdade em algumas sociedades onde esta participação é influenciada por muitos outros fatores, tais como questões sociais e econômicas relacionadas com a família e mudanças na estrutura familiar.

Quadro 4: Meta – Proficiência. Estratégias utilizadas nas escolas A e B:

ESCOLA A	ESCOLA B
Realizar diagnóstico	Acompanhamento do trabalho docente, através de registros e conversas pedagógicas individuais, ao longo do trimestre.
Analisar resultados	Monitoramento de alunos com baixo rendimento para promover encaminhamentos pertinentes junto à família, rede de saúde, SEMEEI, etc
Elaboração de projeto para estudantes dos Anos Finais não alfabetizados	Organização do Conselho de Classe Participativo Preventivo, com a presença dos pais e professores
	Apresentação e análise dos resultados com os professores em RP
	Organização do Conselho de Classe de cada turma com todos os professores da mesma para promover os encaminhamentos necessários

Desempenho médio anos finais: 4,81	Desempenho médio anos finais: 6,4
---------------------------------------	-----------------------------------

Fonte: autoria própria, 2023.

Para Heloísa Luck (2010) a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e autocontrole.

Sobre as mudanças ocorridas na gestão escolar, o autor José Carlos Libâneo (2012) as caracterizou em três formas de concepção: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa. Sendo que a técnico-científica, versando sobre a racionalização do trabalho, na qual, baseia-se na hierarquia de cargos e funções e na comunicação linear, onde a gestão de recursos humanos deve ser coletivamente organizada, “voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (LUCK, 2007, p. 27). A autogestionária, que como o próprio nome diz ela auto se administra, baseando-se em critérios de participação e responsabilidade coletiva. E por fim, a democrática-participativa, onde as decisões também são tomadas coletivamente pelo pessoal da escola articuladas com a figura do diretor (LIBÂNEO, 2007).

O trabalho de gestão deve envolver múltiplas competências, a fim de promover mudanças no contexto escolar. A gestão de recursos humanos deve ser coletivamente organizada, “voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (LUCK, 2007, p. 27).

O trabalho do diretor está diretamente relacionado à organização e gestão da escola, desempenhando vários papéis dentro do ambiente escolar, a ele cabe o papel de articulador de todos os segmentos e de todas as atividades educacionais da unidade escolar, observando as necessidades da escola que atua e criando estratégias para sanar. Segundo Luck (2009):

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de auto monitoramento e avaliação. (LUCK, 2009, p.13).

Diante disso, o papel do gestor escolar é estabelecer as prioridades de sua escola, buscando as melhores possibilidades e caminhos a serem seguidos. Adaptando as estratégias e ações no geral para sua comunidade, sabendo que, o que é bom para uma escola pode não ser para a outra. Lembrando sempre a importância da participação dos professores na construção de ações, estratégias e em todos os aspectos da gestão escolar, pois, de acordo com Luck (2007):

A promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de níveis de aprendizagem (LUCK, 2007, p. 52).

A gestão escolar faz parte do processo de desenvolvimento estratégico de maneira integral e coerente, no qual se definem objetivos, ações e prioridades que comprometem a todos de acordo com o tipo de educação oferecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é o exercício de uma produção reflexiva, limitado, por se tratar de uma proposta nova e de um recorte de apenas duas escolas, podendo ser compreendido como uma análise da gestão sobre metas. Fica evidente que os gestores constituem e consolidam sua identidade ao longo de sua trajetória, pois o percurso é marcado por potencialidades e fragilidades a todo instante podendo ser ressignificadas suas práticas por meio de aspectos conscientes e inconscientes.

Através da ‘escuta sensível’ por meio de entrevistas e também do registro de memórias, podemos visualizar os fatos da vida e reconhecer traços observados no ‘comportamento’ do gestor da escola, o que ajuda a perceber que isso é importante. Esse trabalho pode ser feito por meio de imersão teórica, leitura e releitura, conversas informais, escrita, entrevistas e análise e interpretação de dados com aprofundamentos teóricos, também cria novas perspectivas sobre o manejo da ansiedade, do medo, e do desejo de saber. Além de registrar memórias, é possível visualizar os fatos vivenciados na escola analisados por meio da ‘escuta sensível’ em forma de entrevistas, levando em consideração a realidade inerente a cada fato. Considerando a suposição de memória, um lugar de recordação, uma forma de preservação coletiva para sustentar a vida. Esses conceitos são criados e lembrados ao longo da vida, nos momentos bons e ruins. Buscando sobreviver, transformando-se em memória coletiva de um determinado grupo de pessoas.

Assim, Pollak (1992) argumenta que a memória, a princípio, é semelhante a um fenômeno, no entanto, Maurice Halbwach já enfatizou que a memória diz respeito aos indivíduos observada como um fenômeno coletivo e social, e é um fenômeno construído coletivamente. Mudanças, e mudanças constantes são possíveis em se tratando de um indivíduo ou de um grupo, devemos lembrar coletivamente que as memórias mudam.

Na escola A temos muitos desafios em função das condições socioeconômicas que interferem diretamente na frequência e permanência do alunado, assim como, na qualidade do ensino a ser ministrado por conta de inúmeros estudantes de Anos Finais ainda não alfabetizados. As escolas da Rede Municipal têm sofrido com as mudanças climáticas: tivemos escolas e bairros alagados em função de enchentes, e algumas escolas foram utilizadas para abrigo de famílias que perderam tudo. As escolas têm trabalhado as questões de Educação Ambiental, acredito que a educação pode lançar um novo olhar para preservação ambiental que aponte para transformações sociais que permitam minimizar as causas da degradação socioambiental.

Outro fator que interfere é a relação escola x comunidade, como estes gestores foram habilitados pela nova Lei Municipal, não tinham vínculo ainda com a comunidade, e entendo como um dificultador por não conhecer a realidade de cada família, mas houve um grande avanço em ambas as escolas no diagnóstico que cada um fez de sua comunidade e nas estratégias pensadas para qualificar as escolas. Percebi uma grande motivação desses gestores em tornar a escola um espaço de convívio.

Através da gestão por dados, podemos qualificar o pedagógico, qualificar espaços físicos, dinamizar investimentos e com isso atingir metas como: redução de infrequência, proficiência. Com a divulgação dos resultados de metas há mais transparência para o corpo docente e para toda comunidade.

Conclui-se que não existe fórmula pronta para uma gestão de sucesso, mas percebe-se que quando há um diagnóstico preciso e metas claras a escola evolui como um todo. Os encontros de socialização das metas, onde os gestores apresentam estratégias e desafios, é um momento de trocas que faz a diferença nos resultados.

Para apreensão desse universo, vale reunir, confrontar, selecionar e analisar as lembranças dos sujeitos, suas memórias individuais e coletivas, bem como outros recursos materiais e imateriais: documentos, leis, pareceres, resoluções, currículo, etc.. Isto é, reconstruir histórias e memórias que precisam ser desveladas em sua totalidade para compreensão das mudanças, temporalidade e ideologias camufladas. Nessa perspectiva, Halbwachs (2003) defende que cada grupo localmente definido tem sua própria memória coletiva e uma representação só dela de seu tempo e, o grupo é quem define o tempo de acordo com as suas necessidades e suas tradições. Ou seja, toda memória coletiva tem como suporte um grupo limitado no tempo e no espaço e, há tantas maneiras de representar o espaço quantos grupos existem.

Os resultados obtidos com essa pesquisa respondem às indagações, onde a gestão escolar não deve ter como foco apenas a dimensão administrativa da escola, mas principalmente a dimensão pedagógica em que através do sistema de metas os gestores puderam ter dados claros e nos encontros mensais contribuíram uns com os outros através de suas vivências em cada comunidade e socializando estratégias.

A perspectiva do termo “qualidade” utilizada como referência para análise de desempenho da gestão escolar compreende a função social da escola no processo ensino aprendizagem onde a escola está a serviço da aprendizagem dos estudantes.

Nas duas escolas analisadas as ações pedagógicas e didáticas são planejadas e executadas pelo coletivo da escola, ambas não compreendem somente os professores como executores das metas educacionais.

A função dos gestores é vinculada ao trabalho coletivo com foco na aprendizagem e inserção social do estudante, na medida em que articula os aspectos administrativos e mobiliza o trabalho pedagógico.

As questões relativas às metas são discutidas, nas escolas em questão, em vários momentos e contam sempre com a presença dos gestores.

A pesquisa oportunizou observar o exemplo de duas escolas com realidades muito distintas, porém ambas conseguiram resultados significativos de aprendizagem, mesmo levando em conta as características próprias que as distinguem das demais, as metas proporcionaram através do monitoramento uma reflexão sobre o papel social da escola, as estratégias utilizadas o readequar constante de ações, sendo a atuação dos gestores fundamental para mediação e

articulação da qualificação do processo educacional. Por fim, tal pesquisa destacou aspectos relacionados à subjetividade e memórias educacionais de cada gestor, elucidando que os gestores são humanos, falhos, constantes, inconstantes, repletos de desejos e vontades sempre percorrendo um caminho, ora predominando características de sua trajetória pessoal, ora profissional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Educação é a base**. Brasília: MEC/CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

_____. **Constituição Federal**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394/96. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> Acesso em 20 maio 2023.

CANDAU, Joël. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2012.

CARVALHO, Rosita Edler. **Escola inclusiva: a reorganização do trabalho pedagógico**. 5. ed. Porto Alegre: Mediação, 2012.

CEARÁ. Seduc. **Plano de Educação Básica-escola melhor, vida melhor (2003-2006)**. Fortaleza, out. 20044b.

CARVALHO, Rosita Edler. **Escola inclusiva: a reorganização do trabalho pedagógico**. 5. Ed., Porto Alegre: Mediação, 2012.

ESTEIO. Lei Municipal nº 8.013 de 2021. **Estabelece forma e critérios para escolha de diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de educação de Esteio**. Disponível em:
<<https://leismunicipais.com.br/a/rs/e/esteio/lei-ordinaria/2021/802/8013/lei-ordinaria-n-8013-2021-estabelece-forma-e-criterios-para-escolha-de-diretor-e-vice-diretor-das-escolas-da-rede-municipal-de-educacao-de-esteio-e-da-outras-providencias#:~:text=E%20estabelece%20forma%20e%20crit%C3%A9rios%20para,Esteio%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias>>. Acesso em: 05 maio 2023.

_____. Prefeitura Municipal. **Plano Municipal de Educação**. Lei nº 6158 de junho de 2015. Disponível em:
<<https://leismunicipais.com.br/a1/rs/e/esteio/lei-ordinaria/2015/616/6158/lei-ordinaria-n-6158-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias?q=Plano%20Municipal%20de%20Educa%E7%E3o>>. Acesso em: 29 jul. 2023.

_____. Prefeitura Municipal de Esteio. **Referencial Curricular da Rede Municipal de Esteio: documento orientador**. Esteio, Secretaria Municipal de Educação, 2019.

_____. RCE. 2019. **Referencial Curricular de Esteio (RCE)**. Disponível em:
<<https://www.portal.educaesteio.com.br/biblioteca-digital>> Acesso em: 02 maio 2023.

_____. Secretaria Municipal de Educação e Esporte. 2016. **Projeto Político Pedagógico: documento base 2016**. Esteio: Prefeitura Municipal de Esteio. Secretaria de Educação e Esportes, 2016.

FABRIS, Eli Terezinha; DAL'IGNA, Maria Claudia. Nenhuma escola está imune às ondas de violência e conservadorismo. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, n. 516, ano XVII, p. 56-61, 2017.

FARIAS I. M. S. **Didática e docência: aprendendo a profissão**. Brasília: Líber Livros, 2009.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. **O pensamento de Vygotsky e Bakhtin no Brasil**. Campinas: Papirus, 2000.

GAUTHIER, Clermont. et al. **Por uma teoria da pedagogia**: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2004.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice/Revista dos Tribunais, 1990.

_____. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Histórico: Esteio. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2023.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2022. **Consulta ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br>>. Acesso em 01 dez. 2022.

KAEFER, Lairton Ariel. **Possibilidades e desafios na efetivação do princípio da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul**. 2021.

LEITE, Y. V. F.; GHEDIN, E.; ALMEIDA, M. I. **Formação de professores**: caminhos e descaminhos da prática. Brasília: Líber Livros, 2019.

LESSA, L.; NÚÑEZ, Geni. Luta e pensamento anticolonial: uma entrevista com Geni Núñez. **Epistemologias do Sul**, v. 5, p. 38, 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2013.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa da escola**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. Gestão escolar e formação de gestores. **Revista em Aberto**, Brasília, v. 17, 2000.

_____. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2017.

MENEGAT, Jardelino. **Educar para a vida**. Porto Alegre: Cirkula, 2022.

MESENBURG, Fernanda Arndt. **A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública**: limites e possibilidades. 2019. 182 f. Dissertação. (Mestrado em Educação). Pelotas, 2019.

MOMETTI, Carlos. Saber necessário à prática docente na humanidade digital. São Paulo, **Revista de Educação Matemática**, v. 18, p. 1-20, 2021.

MOREIRA, A. F.; CANDAU, V. M. **Indagações sobre currículo**: currículo, conhecimento e cultura. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

NORA, Pierre. Entre história e memória: a problemática dos lugares. **Revista Projeto História**, São Paulo, v. 10, p. 7-28, 1993

NÓVOA, António. **Desafios do trabalho do professor no mundo contemporâneo**. Sinpro, SP, 2007. Disponível em: <http://www.sinprosp.org.br/arquivos/novoa/livreto_novoa.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2023.

NÓVOA, António; AMANTE, Lúcia. Em busca da liberdade: a pedagogia universitária do nosso tempo. **REDU Revista de Docencia Universitaria**, v. 13, n.1, p. 21-34, 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PACHECO, Regina Silvia. Administração pública nas revistas especializadas: Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 63-71, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 2005.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

_____. Memória e identidade social. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

POLLAK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, 1992.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Estado de Educação. 2018. **Referencial Curricular Gaúcho**. Disponível em: <<https://curriculo.educacao.rs.gov.br/>>. Acesso em: 22 maio 2023.

RIOS, Fábio Daniel. Memória coletiva e lembranças individuais a partir das perspectivas de Maurice Halbwachs, Michael Pollak e Beatriz Sarlo. **Revista Intratextos**, v. 5, n. 1, p. 1-22, 2013.

SANTOS, Adriana Santos dos. **Que é educação segundo Dermeval Saviani?**. 2010.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia historicocrítica**: primeiras aproximações. 2. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.

SARMENTO, Dirléia Fanfa; MENEGAT, Jardelino; VERA LÚCIA RAMIREZ, Vera Lúcia. Educação de qualidade e gestão pública: a construção do planejamento de uma secretaria de educação. **RBPAE**, v. 31, n. 2, p. 313-333 mai./ago. 2015.

Silva, Luis Fernando da. **Gestão escolar e o programa BH metas e resultados**: há espaço para participação da comunidade? Belo Horizonte, 2016.

SOARES, Magda. Novas práticas de leitura e escrita: letramento na cibercultura. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n. 81, p. 143-160, 2002.

SOUZA, S. M. Z. L. Avaliação do rendimento escolar como instrumento de gestão educacional . In. OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico - elementos metodológicos para elaboração e realização, 10. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VIEIRA, S. L.; FARIAS, I. M. S. **Política educacional no Brasil**: introdução histórica. Brasília: Líber Livros, 2007.

APÊNDICE

PROPOSTA DE PRODUTO FINAL: EBOOK SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR

1 OBJETIVO

O objetivo principal deste produto é analisar o sistema de metas para acompanhar o planejamento e o desenvolvimento dos gestores da rede municipal de Esteio. Com isso, ocorrerá colaboração com a gestão destes espaços, apresentando uma proposta de gestão através de metas contribuindo, dessa forma, para a elevação do IDEB do município. Dessa forma, pretende-se proporcionar subsídios práticos para o desenvolvimento dessas metodologias.

2 METODOLOGIA

Com a pesquisa qualitativa pretende-se acompanhar o desenvolvimento das gestões através de metas. Privilegiando a análise dos processos do estudo das ações individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados coletados na entrevista semi estruturada, documentos e diário de campo e apresentação dos gestores, que, juntamente com a Secretaria Municipal de Educação, elencaram metas comuns entre as treze unidades escolares e algumas específicas, dentre elas, coibir evasão e abandono, taxa de aprovação, relacionamento com a comunidade, acompanhamento da frequência. Depois de traçadas as metas e ações elas foram postadas no sistema e houve um acompanhamento sistemático mensal do andamento destas ações.

Diante disso, os treze gestores da rede municipal de Esteio de Anos Finais no ano de 2022 foram divididos em grupos de no máximo quatro escolas, para acompanhamento e socialização do andamento de cada meta. Após este acompanhamento e socialização foi feito um Seminário de práticas de gestão dos resultados, socializados neste sistema através da análise textual discursiva sobre estes resultados, o que originará um Ebook com essa pesquisa. Levaremos em conta a seguinte caracterização de análise da pesquisa:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Durante este acompanhamento das metas traçadas, o foco foi refletir sobre o processo de acompanhamento, assim como a importância do planejamento e sistematização de ações em busca dos resultados.

3 ACOMPANHAMENTO DE METAS DAS ESCOLAS

3.1 Planejamento das Ações

- a) Definir as metas de Gestão junto à equipe diretiva das unidades escolares -
Meta – Indicador – Unidade de Medida - Definição das ações e cronograma de execução das metas e alinhamento do MAPA da EDUCAÇÃO;
- b) acompanhamento sistemático das Metas das Escolas - Definição de calendário para reuniões com diretores às quartas-feiras pela manhã no horário das 10h às 12h. Para melhor organização, as direções serão divididas em grupos. A cada semana haverá reunião com um grupo conforme definição de calendário prévio;
- c) apresentação de metas de quatro (4) escolas por reunião:
 - EMEB Camilo Alves
 - EMEB Edwiges Fogaça
 - EMEB Érico Veríssimo
 - EMEB Eva Karnal Johann
 - EMEB Flôres da Cunha
 - EMEB Luiza Silvestre de Fraga
 - EMEB Maria Cordélia Simon Marques
 - EMEB Maria Lygia Andrade Haack
 - EMEB Oswaldo Aranha
 - EMEB Santo Inácio

- EMEB Tomé de Souza
- EMEB Vila Olímpica
- EMEB Vitorina Fabre
- EMEJA Anísio Teixeira

d) Foi realizado acompanhamento *in loco* das equipes diretivas nas unidades escolares - Definição de agenda prévia às quartas-feiras à tarde para acompanhamento do trabalho nas unidades escolares – duas escolas por tarde.

CRONOGRAMA DAS METAS DE GESTÃO - UNIDADES ESCOLARES/2022 - MAPA

Data	Ação
03/02 a 09/02/22	Formação Equipe Diretiva
23/02/22	Reunião com Diretoras/Diretores para conhecimento e encaminhamento do trabalho para o ano de 2022 (Somente Diretoras/Diretores - sala 301).
24/02 a 11/03/22	Definição das Metas, Indicadores e Unidade de Medida das unidades escolares pelas direções.
14/03 a 25/03/22	Reunião para acompanhamento e conclusão das Metas das unidades escolares com a Equipe Diretiva.
30/03/22	Assinatura do Acordo de Resultados (Participação do Prefeito). Salão Nobre - 13h45'
20/04/22	Reunião G1 - Ensino Fundamental
03/11/22	Reunião G1 - Ensino Fundamental
09/11/22	Reunião G2 - Ensino Fundamental
16/11/22	Reunião G3 - Ensino Fundamental
23/11 a 07/12/22	PERÍODO DE FINALIZAÇÃO DAS METAS
14/12/22	SEMINÁRIO 2022

2. Escola de atuação em 2022:

EMEB Maria Lygia Andrade Haack

EMEB Luiza Silvestre de Fraga

EMEB Edwiges Fogaça

EMEB Edwiges Fogaça

EMEB Vila Olímpica

EMEI Raio de Sol

EMEB Oswaldo Aranha

EMEJA Anísio Teixeira

EMEB Tomé de Souza

EMEB Maria Cordélia Simon Marques

EMEB Maria Cordélia Simon Marques

EMEB Luiza Silvestre de Fraga

EMEB Eva Karnal Johann

EMEB Alberto Pasqualini

EMEB Dulce Moraes

EMEB Flôres da Cunha

EMEB Eva Karnal Johann

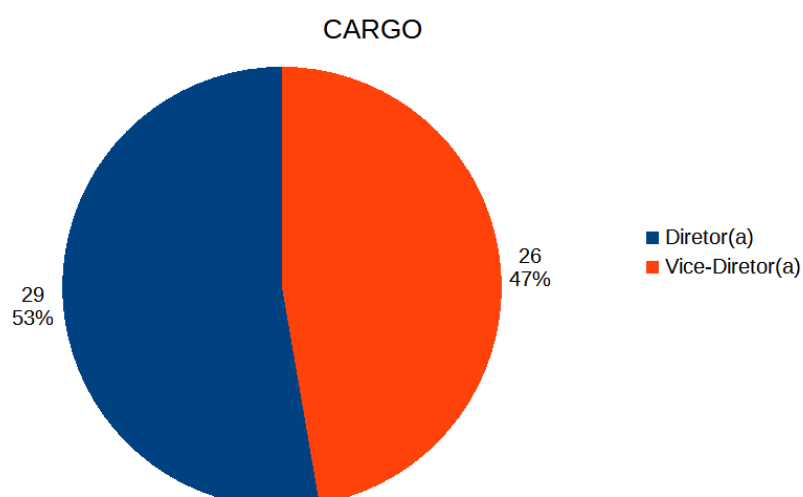
EMEB Santo Inácio

EMEB Camilo Alves

3. Cargo:

Diretor(a) - 29 respostas recebidas

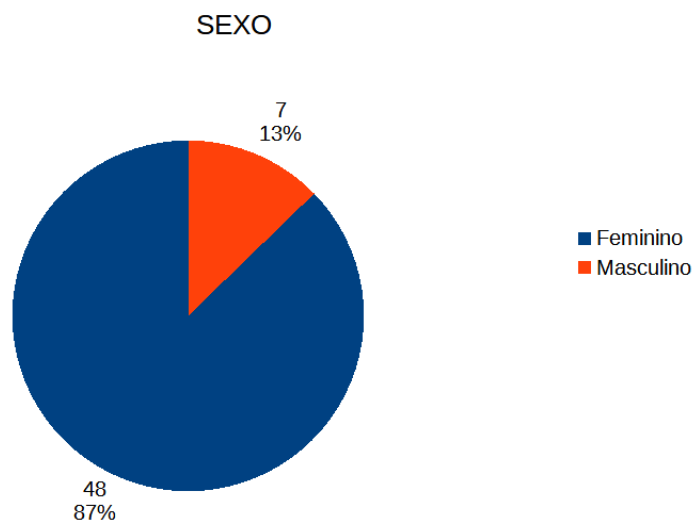
Vice-Diretor(a) - 26 respostas recebidas



4. Sexo:

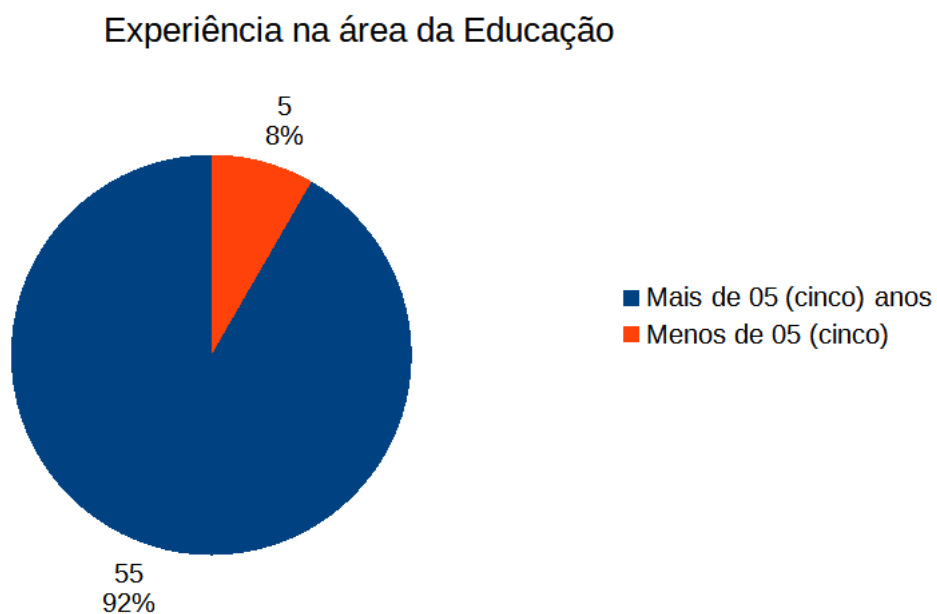
Feminino - 48 respostas recebidas

Masculino - 7 respostas recebidas



5. Experiência na área da Educação:

Mais de 05 (cinco) anos - 55 respostas recebidas



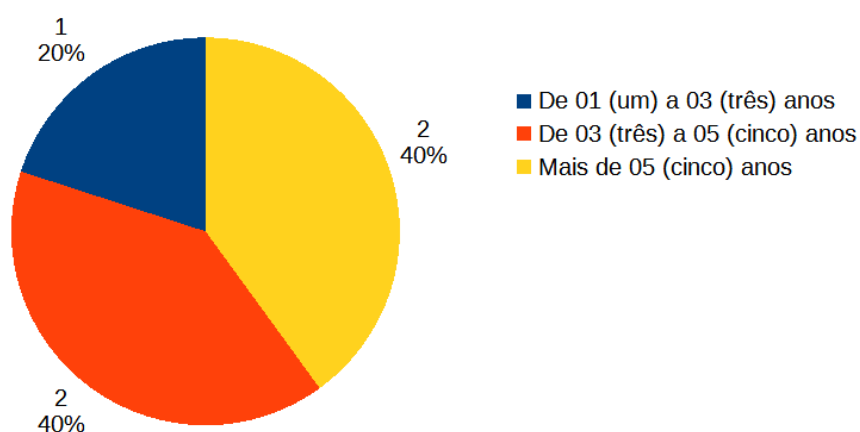
6. Experiência na sala de aula (docência):

De 01 (um) a 03 (três) anos - 1 resposta recebida

De 03 (três) a 05 (cinco) anos - 2 respostas recebidas

Mais de 05 (cinco) anos - 2 respostas recebidas

Experiência na sala de aula (docência)



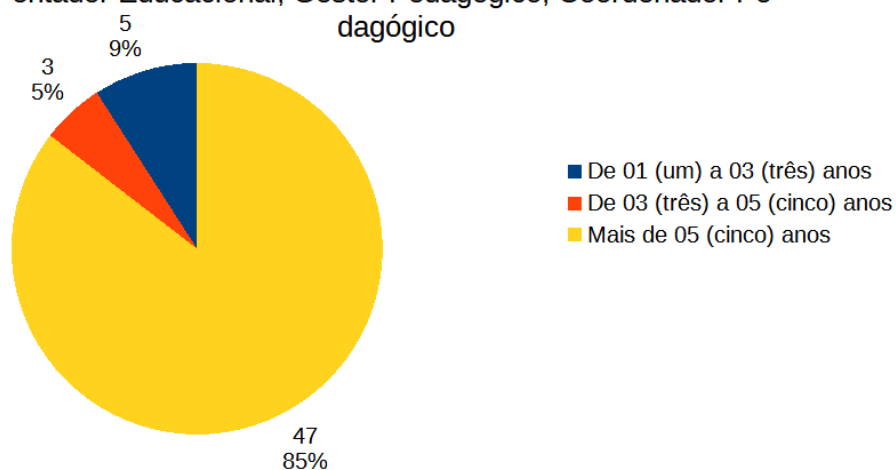
7. Experiência em Gestão Pedagógica (Supervisor Escolar, Orientador Educacional, Gestor Pedagógico, Coordenador Pedagógico, etc.):

De 01 (um) a 03 (três) anos - 5 respostas recebidas

De 03 (três) a 05 (cinco) anos - 3 respostas recebidas

Mais de 05 (cinco) anos - 47 respostas recebidas

Experiência em Gestão Pedagógica (Supervisor Escolar, Orientador Educacional, Gestor Pedagógico, Coordenador Pedagógico)



8. Experiência em Direção de Escola (Diretor ou Vice-Diretor):

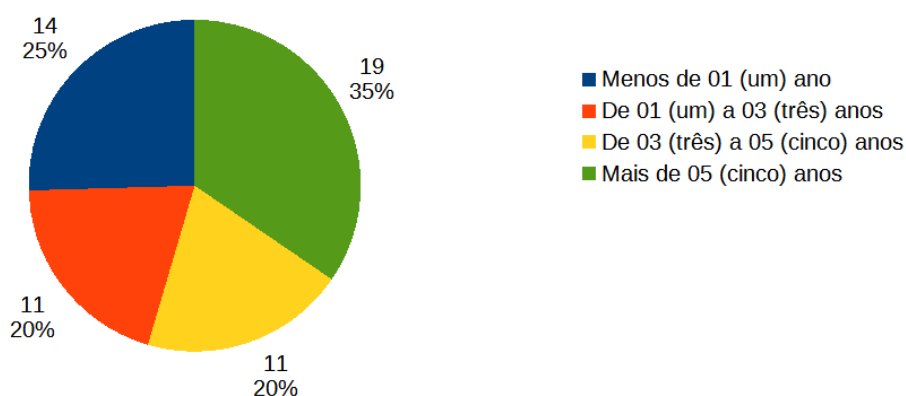
Menos de 01 (um) ano - 14 respostas recebidas

De 01 (um) a 03 (três) anos - 11 respostas recebidas

De 03 (três) a 05 (cinco) anos - 11 respostas recebidas

Mais de 05 (cinco) anos - 19 respostas recebidas

Experiência em Direção de Escola (Diretor ou Vice-Diretor)



9. Qual o maior desafio encontrado na Gestão da Escola?

Falta de servidores - 28 respostas recebidas

Gestão de pessoas - 17 respostas recebidas

Gestão de recursos - 4 respostas recebidas

Quadro 1: Maiores desafios

Respostas registradas individualmente	Falta de servidores	Gestão de pessoas	Gestão de recursos
	Em alguns casos falta de servidores	Participação das famílias na Escola e a Infrequência	Em função da atual crise econômica, administrar os recursos financeiros se tornou hoje um grande desafio.
		A participação efetiva da família	Felizmente em relação aos recursos acredito que estamos tranquilos, tenho conseguido manter a escola com uma boa infraestrutura.
		Acredito que seriam mais de uma das hipóteses, pois em determinados momentos e Gestão de pessoas	

Respostas registradas individualmente	Falta de servidores	Gestão de pessoas	Gestão de recursos
		E também encontrar dificuldade em certos momentos em relação a mudança nas assessorias	
		Sentimos também (nós das escolas integrais) a falta de cada vez busca qualificar os atendimentos oferecidos nas escolas (projetos)	
		Compromisso das famílias com o processo de ensino e aprendizagem dos seus filhos	

Fonte: Arquivo Pessoal, 2022.

10. Como você percebe a parceria da mantenedora frente a estes desafios?

Aspectos em relação à parceria da mantenedora frente aos desafios das escolas	Plenamente atendido	Parcialmente atendido
Entendo que há tentativas, mas a dimensão do processo é muito maior e as etapas acabam prejudicando a urgência do efetivo trabalho nas escolas. O melhor seria as escolas estarem desde o início com seus quadros o mais completos possível, mas entendo as mudanças que não tem como prever.		X
Penso que a mantenedora poderia avaliar o valor repassado, pois há um aumento constante no valor das contas fixas, das prestadoras de serviços e pagamentos de compras. Saliento que quando solicitei valor complementar, fui atendida.	X	
A mantenedora na medida do possível, quando está ao seu alcance, se mostra muito parceira das gestões.	X	
A mantenedora é sempre muito parceira nessas questões, abraça as decisões junto com a equipe. Coloquei como maior desafio, pois é o que despende mais tempo na resolução de conflitos.	X	
Referente às solicitações por parte da escola, sempre recebemos retorno da mantenedora diante dos desafios.	X	
A mantenedora tenta suprir o quadro de servidores quando necessário, porém também esbarra na falta de pessoas concursadas, nos trâmites a seguir até a posse quando há concurso e nos pedidos de exoneração.		X
Sempre que solicitado, a mantenedora se faz presente perante os desafios, nos auxiliando para sanar os problemas.	X	

Aspectos em relação à parceria da mantenedora frente aos desafios das escolas	Plenamente atendido	Parcialmente atendido
Percebo esforços individualizados de acordo com alguns setores. Em outros, entretanto, a maior parceria fica por conta de colegas que já transitam ou se encontram no cargo de direção. Como o trabalho na direção exige conhecimento em administração senti falta da parceria in loco para enfrentar, por exemplo, o desafio de manuseio adequado das verbas, desde o acesso inicial às contas até a organização da prestação de contas. Felizmente, ao final do primeiro bimestre tivemos esse apoio sendo qualificado e fomos bem orientadas e apoiadas pelo referido setor, o que ajudou a amenizar esse início com relação às questões administrativo-financeiras.		X
A parceria é boa.	X	
A mantenedora busca, dentro de suas possibilidades, suprir a demanda.	X	
A mantenedora nos orienta sobre as possibilidades para suprir este desafio, como a abertura de RET (Regime Especial de Trabalho), mesmo que com esta por vezes, não tem servidores suficientes que se inscrevem para cobrir a demanda necessária. Tendo também os novos servidores oriundos de concurso público, que devido ao processo burocrático e documental, assumem o cargo mediante o prazo determinado e o encaminhamento e execução do que lhe foi solicitado, podendo demorar até aproximadamente 30 dias.	X	
Acredito que tenha boa vontade em completar o panorama das escolas.	X	
A mantenedora sempre dispõe de opções e atualização de panorama. Trabalhamos em parceria onde muitas vezes é possível trocarmos ideias. o problema real são os atestados e afastamentos por saúde. Quando possível existe a abertura de RET para suprir as faltas, porém diversas vezes não há procura por parte dos profissionais.		X
A mantenedora é parceira, oferece formações e se disponibiliza quando necessitamos, mas a falta de comprometimento e responsabilidades de alguns servidores dificulta o andamento do trabalho.	X	
Observo que houve uma aproximação entre a mantenedora e as unidades escolares, algo que eu não notava em momentos anteriores na nossa rede. Isso é algo que permite à gestão municipal observar mais de perto os entraves para o desenvolvimento do trabalho nas escolas. Dessa maneira, vejo que a gestão consegue, efetivamente, ao lado das equipes de cada escola, traçar estratégias que resultem em efetivas intervenções em prol do melhor aprender dos estudantes da rede.	X	
A mantenedora abriu concurso público para suprir a falta de servidores, o que contribuiu para completar o quadro funcional.	X	
Percebo ciente dos desafios e buscando alternativas que na maioria das vezes demandam mais tempo que o esperado.		X
A mantenedora sempre se mostra parceira em resolver os obstáculos que surgem no decorrer do ano letivo.	X	

Aspectos em relação à parceria da mantenedora frente aos desafios das escolas	Plenamente atendido	Parcialmente atendido
A escola tem bastante parceria com os colegas , mas também temos aqueles que não têm nenhuma responsabilidade, precisando ser lembrados de suas tarefas.		X
A mantenedora é muito parceira, planejamos muitas melhorias e com o aporte da mantenedora estamos conseguindo realizá-las.	X	
A mantenedora manteve-se parceira com a abertura de concurso e contratação de empresas terceirizadas que atenderam as faltas que tivemos.	X	
Sempre que necessário, e com a devida justificativa a mantenedora tem validado as propostas sejam ela de cunho financeiro, pedagógico ou de quadro funcional.	X	
Trabalhar com profissionais descomprometidos é o meu maior desafio.		X
Percebo o máximo empenho da mantenedora, mas como trabalhamos em parceria com empresas terceirizadas, muitas vezes percebemos falta de qualificação e comprometimento por parte destes funcionários.		X
Sempre estive presente e parceira buscando soluções para os desafios encontrados diariamente na escola.	X	
Acredito que pela localidade em que atuo, a gestão necessite rever a prioridade em lotação de novos servidores, visto que, a situação vem se repetindo há bastante tempo e frente a atual situação da escola.		X
Em muitos momentos percebemos um grande descaso, pois sabem que nossa escola possui uma dificuldade enorme de despertar interesse nos professores (ninguém quer vir pra cá devido à distância) e mesmo assim alguns setores compactuam com isso quando deixam servidores, principalmente novos "escolher" os lugares que querem ficar. Ou cancelam RETs de professores daqui para colocar outros no lugar que não ficam ou não querem.		X
Disposta a ajudar nas demandas gerais da escola, dando suporte conforme os desafios.	X	
Sempre solícita e disposta a ajudar e solucionar os problemas e encaminhamentos surgidos na demanda escolar.	X	
Menciono especificamente a coordenação da Educação Infantil, demonstrando-se sempre disponível e parceira da escola. A Secretaria de Educação como um todo, sempre atenta às nossas escutas e necessidades!	X	
A mantenedora é bem acessível e procura sempre nos auxiliar na escola, apresenta assessoras que contribuem com a eficácia das nossas metas e desafios.	X	
Sempre que busco apoio sou muito bem atendida e orientada. O grupo é muito proativo.	X	
Percebo os setores da secretaria bem parceiros e auxiliando, inclusive em momentos de conversa e formação para a melhoria da gestão de pessoas.	X	

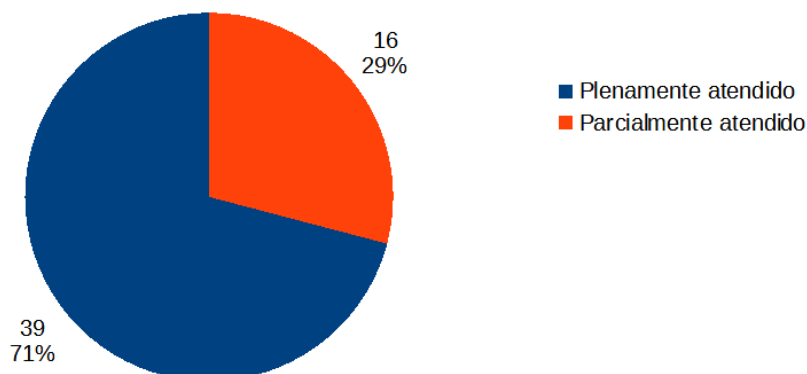
Aspectos em relação à parceria da mantenedora frente aos desafios das escolas	Plenamente atendido	Parcialmente atendido
Mantenedora sempre parceira na resolução de qualquer tipo de situação ocorrida.	X	
Sempre disposta a colaborar na resolução destes desafios.	X	
Infelizmente, mesmo diante de inúmeras conversas, ainda estamos com falta de 14 profissionais na escola, o que impacta diretamente em diversas situações desgastantes no ambiente, com a comunidade escolar e principalmente no aproveitamento e na aprendizagem dos nossos alunos.		X
Devido aos entraves burocráticos o retorno dessas necessidades acabam sendo muito demorados.		X
Percebo que está tentando suprir a carência da falta de servidores.		X
Sempre que solicitado, os coordenadores e assessores nos auxiliaram na resolução das questões encaminhadas.	X	
A parceria da mantenedora sempre foi muito boa e com muito profissionalismo. Sempre parceiras, principalmente a representação das metas e também do auxílio na prestação de contas no sistema.	X	
A mantenedora administra de forma a sanar as dificuldades dentro do que está estabelecido em leis e decretos, atendendo às demandas.	X	
Sempre disposta a ouvir e contemplar na maneira do possível as necessidades da escola.	X	
Bastante receptiva, sempre buscando fechar o quadro de funcionários.	X	
De forma positiva! A mantenedora sempre tem atendido às solicitações da equipe e necessidades da escola.	X	
Engajada, procurando em parceria buscar estratégias para qualificar os espaços de educação.	X	
A parceria da mantenedora é fundamental para promover uma educação de qualidade.	X	
A mantenedora possui uma diretriz clara e políticas educacionais, cuja capacidade faz avançar na melhoria dos índices da educação.	X	
Sempre contamos com o auxílio da mantenedora, auxiliando nas questões encaminhadas.	X	
Sempre está disponível, abrindo contratos e rets para suprir as demandas.	X	
Aos poucos vai suprimindo as carências		X
Certas ações não dependem da vontade, mas sim da legislação vigente.		X
Reuniões e formações continuadas.	X	
A mantenedora está empenhada em suprir as necessidades do quadro de pessoal.	X	

Aspectos em relação à parceria da mantenedora frente aos desafios das escolas	Plenamente atendido	Parcialmente atendido
Percebo a imensa parceria da mantenedora frente a todos desafios, citados em relação a falta de servidores. Nesse momento, em relação à EMEB Santo Inácio, estamos recebendo professores concursados, completando nosso quadro de professores. Também recebemos Gestores Pedagógicos, os quais cito, extremamente habilitados às suas designações, orientadas pela mantenedora. Gratidão pela parceria. Estamos reestruturando nossa Equipe Pedagógica, bem como nosso quadro de professores. Sempre visando nosso objetivo primordial. Aprendizagem plena de nossos educandos, com resultados positivos ao final do ano letivo.	X	
Tentativas de ajuda de alguns setores, mas infelizmente ainda temos setores que precisam de pessoas mais eficientes, assim aqueles que querem ajudar não conseguem êxito.		X

Plenamente atendido - 39 respostas

Parcialmente atendido - 16 respostas

Como você percebe a parceria da mantenedora frente a estes desafios?



11. Você entende que o acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022? Justifique.

Acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022	Sim	Não	Em parte
-Sim. Acredito ser muito importante este acompanhamento pela Gestão e equipe diretiva, pois organiza e norteia os objetivos para que não se perca o que se propôs inicialmente.	X		
-Sim. A projeção por metas têm mostrado significativamente o avanço da escola e principalmente onde ainda precisamos focar para progredir. Tem nos dado uma visão mais ampla do processo educativo, demonstrando principalmente nossas fragilidades para projeções das ações.	X		
-Sim, qualificou muito, fez olharmos para questões antes passadas despercebidas.	X		
-Sim. Acredito que norteou o trabalho da gestão escolar. Antes tínhamos metas, porém as atribuições do cotidiano acabavam deixando para um segundo plano. Neste ano a prioridade são as metas e é um desafio motivador pensar em estratégias para atingi-las.	X		
-Sim. A meta nos orienta o caminho a trilhar para alcançarmos o objetivo desejado, o que qualifica o serviço prestado pela escola.	X		
-Qualificou. A formalização das metas a serem alcançadas deu um tom de maior cobrança, e quando se tem um momento para apresentar e discutir passamos a "perseguir" esses objetivos com maior ênfase.	X		
-Sim, pois a partir das metas, conseguimos dar continuidade ao trabalho na escola, bem como aprimorar as ações.	X		
-Sim, pois ajuda a mapear, enxergar o que já foi feito e buscar estratégias para alcançar resultados que estão sendo estabelecidos como prioridade para qualificação do processo educacional em cada um dos setores envolvidos.	X		
-Creio que sim, nos auxiliando a manter o foco, trocando ideias com colegas.	X		
-Com certeza, tendo em mente que o objetivo das Metas é traçar um panorama do trabalho que almejamos realizar na Gestão. O acompanhamento mensal destas nos possibilitou ter um olhar bem direcionado aos pontos que poderiam ser melhor trabalhados no decorrer do ano, qualificando assim nosso trabalho.	X		
-Sim, pois as Metas norteiam e orientam o processo, a execução e a demanda da Gestão, bem como, possibilita os feedbacks do que já está sendo executado, servindo também para aprimoramento e/ou reorganização destas. Qualificando também o trabalho de rede entre as escolas do município de Esteio, que possuem metas norteadas pelo mesmo objetivo: a educação de qualidade.	X		
-Sim. O acompanhamento norteia o trabalho. Dá sustentação às propostas. E aponta o que pode ser melhorado.	X		

Acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022	Sim	Não	Em parte
-O acompanhamento das metas qualificou o trabalho da gestão, bem como a parceria da mantenedora que sempre auxilia nos acompanhamentos.	X		
-Sim, com as metas que conseguimos planejar é um trabalho planejado que resulta positivamente na qualidade do trabalho.	X		
-As metas, ao meu ver, demonstraram ser um efetivo método de parceria entre as equipes diretivas e a gestão. Por um lado, elas orientam cada escola para uma determinada linha comum de ação, algo que considero imprescindível no que diz respeito ao trabalho em rede. Por outro, no momento em que tivemos os espaços para discutir o andamento das metas, tanto entre os pares (demais direções) e a gestão foi possível constituir sínteses que subsidiaram o trabalho conduzido nas escolas.	X		
-Eu não sei como era antes das Metas de Gestão, mas penso que qualificou o trabalho de Gestão uma vez que com Metas definidas o caminho a ser trilhado fica mais claro.	X		
-Entendo que o sistema de Metas de Gestão estruturou um sistema de registro e acompanhamento dos processos de gestão, auxiliando no desenvolvimento desta ação. Não sei afirmar se qualificou, pois não tenho parâmetros anteriores. -Desde o início de minha experiência de gestão escolar se deu neste formato. Mas entendo que a qualidade na gestão está vinculada a planejamento, ação, registro e acompanhamento, então é uma ferramenta fundamental para o trabalho, atualmente.	X		
- Sim! As metas estabelecidas nos dão uma visão do todo e nos fazem enxergar onde devemos criar estratégias para que as metas sejam alcançadas.	X		
- Sim, porque conseguimos nos organizar melhor, e às vezes parecia que nada era feito, agora conseguimos visualizar todos os empreendimentos feitos na escola e percebemos aqueles que realmente se importam em fazer acontecer.	X		
- Com toda certeza, todos remando para o mesmo lado.	X		
- Entendo que o acompanhamento ajudou a buscar alternativas diante da pouca experiência na função de diretora.	X		
- Sim, pois viabiliza e sistematiza as ações realizadas na escola, assim como auxilia no planejamento e execução das estratégias traçadas.	X		
- Acredito que projetar metas para o decorrer do ano letivo é de extrema importância, pois nos direcionam para onde queremos chegar. Além disso, possibilitam que tenhamos indicadores, o que qualifica a escola.	X		
- Sim, pois elas colaboram no sentido de tornar visível o trabalho da Gestão Escolar. Percebo que através das Metas conseguiremos ver de forma clara, os resultados.	X		
- Sim. Agora podemos ter um panorama de tudo que é realizado na escola, que muitas vezes passa batido na correria do cotidiano e se dispersa, pois não cultivamos o hábito de registrar/divulgar nossos feitos.	X		

Acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022	Sim	Não	Em parte
- Sim, acredito ser bastante importante para todos trabalharem no mesmo propósito. Mas ressalto que o cumprimento de metas é prejudicado, em parte, pela falta de profissionais em sala de aula, sendo a escola apontada por responsabilizar-se por uma questão maior e que vai além da equipe gestora da unidade escolar. Neste sentido, apontamos a necessidade de reorganização de panoramas, realocação de profissionais e lotação de novos, em espaços que traduzem indicadores abaixo do esperado, que já são pontos de atenção desde o início do ano letivo para a Secretaria de Educação.	X		
- Entendo que foi criado para qualificar o nosso trabalho, mas acho injusto que se nivele tudo sem considerar o processo em que cada escola constrói seu trabalho, sem considerar a comunidade em que esta escola está inserida e mais importante, sem considerar que não se tem a peça chave desta engrenagem, os professores.			X
- Qualificou e muito, pois assim cada setor tem como ir trabalhando, desenvolvendo seu trabalho e revendo o que não deu certo, ou até mesmo o que pode ser melhorado, antes de sua conclusão.	X		
- Sim, porém a demanda ficou maior ainda. Poderia ser semestral. Evidências do que foi feito.	X		
- Sim, muito! O Plano de Metas nos possibilitou uma visão geral de nosso trabalho. Ao mesmo tempo em que procuramos cumprir as ações, realizamos constante avaliação de tudo o que fazemos. Outro ponto importante, é a socialização das metas com as colegas gestoras. Momentos enriquecedores onde nos proporciona compartilharmos ideias que implantamos em nossos espaços e nos inspirarmos com belo trabalho desenvolvido pelas colegas da rede!	X		
- Qualificou e muito, pois colocou organização e cooperação do grupo em nos ajudar mutuamente. Nosso trabalho ficou organizado e fez com que todos tivessem os mesmos objetivos, procurando mostrar a realidade de cada unidade escolar, através de estratégias peculiares de cada uma.	X		
- As metas nos auxiliaram muito no acompanhamento dos processos dentro da escola . Acredito que está sendo um exercício muito pertinente que temos que cada vez mais procurar aprimorar as realidades da escola.	X		
- Sim. Gosto principalmente da troca entre as escolas, ver as diferentes estratégias, qualificar o processo com essa troca foi e está sendo muito positivo este ano. Outro ponto positivo é ver que os desafios se repetem em outros lugares e que juntos podemos debater pontos importantes na construção do dia a dia da escola, bem como aproximar a Secretaria de educação das particularidades da escola.	X		
- Sim, possibilitou uma visão de todo o trabalho realizado, bem como permitiu rever metas e ações que ainda necessitam de aprimoramento.	X		
- Qualificou, pois é um instrumento que auxilia a visualizar as demandas da escola como um todo.	X		
- Sim. Acho que as metas direcionam o foco do trabalho, porém, para que as metas sejam cumpridas o mínimo necessário é a equipe de profissionais completa.	X		

Acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022	Sim	Não	Em parte
- Todo o trabalho necessita de planejamento e objetivos a serem alcançados. O Plano de Metas faz com que ocorra a reflexão permanente acerca do trabalho desenvolvido na escola, buscando alternativas para superar as dificuldades e qualificar as práticas.	X		
- Sim, o acompanhamento das metas é de extrema importância para mobilizar e qualificar o trabalho da Gestão Escolar.	X		
- Sim, qualificou. Ter metas a cumprir nos possibilita a busca da melhoria pedagógica e administrativa, mas a falta de servidores e até mesmo de prestadores de serviço nos impossibilita de obtermos melhores resultados nas metas propostas.	X		
- Em partes, pois na escola sempre elencamos metas de prioridade. Mas acho muito válido essa proposta do município para todas as escolas.			X
- Sim, pois possibilita uma visão geral da gestão das escolas do município ampliando o campo de ideias, troca de experiências e possibilidades de investimentos.	X		
- As metas são um recurso de diagnóstico, avaliação e busca da melhoria dos processos na gestão, sempre com o intuito de qualificar o fazer pedagógico.	X		
- Sim, hoje temos metas definidas, mesmos objetivos, todos caminhando em uma mesma direção com propósito.	X		
- Sim! O acompanhamento é de suma importância para identificar os pontos positivos e negativos, indicando onde se deve investir para alcançar os objetivos almejados.	X		
- Sim, através deste acompanhamento podemos verificar e analisar com mais clareza nossas ações diárias e planejar outras que se fazem necessárias, bem como , qualificar as que já vem sendo realizadas.	X		
- Sim, acredito que as metas auxiliaram ao cumprimento do objetivo em comum entre todas as escolas da rede municipal, promover uma educação de qualidade.	X		
- Significativamente, principalmente por termos uma agenda consistente de monitoramento das ações escolares com metas definidas de maneira clara e exequível.	X		
- Qualificou quanto a busca de melhorias pedagógicas e administrativas porém a falta de servidores e empresas que prestam serviços a escola podem contribuir para não conseguirmos melhores resultados nas metas propostas.	X		
- Sim. O trabalho já acontecia, porém agora com as metas conseguimos sistematizá-lo e melhorá-lo.	X		
- Sim. As cobranças nos fazem melhorar.	X		
- Sim, pois criou um foco.	X		
- Com certeza, pois com o foco nas metas sabemos para onde ir e as prioridades da escola.	X		

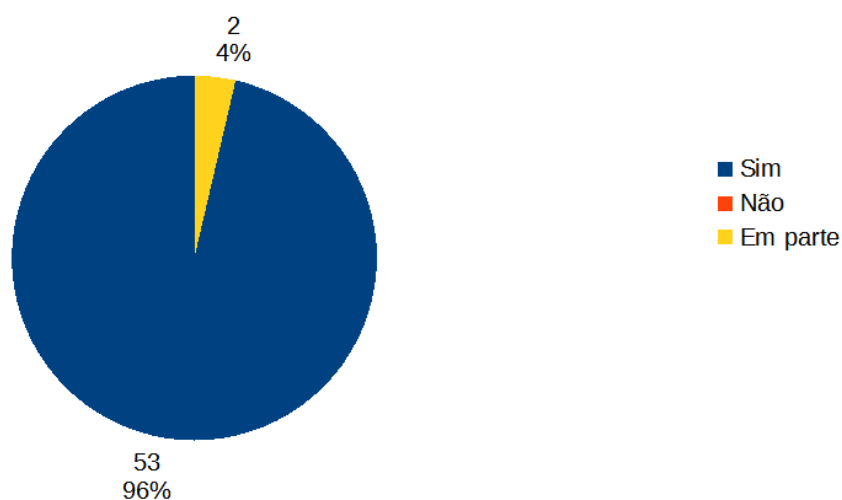
Acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022	Sim	Não	Em parte
- Sim. As metas dão um norte ao trabalho que deve ser desempenhado.	X		
- Sim. Entendo a importância do estabelecimento das metas traçadas pela mantenedora. Nosso papel enquanto gestoras da EMEB é direcionar, qualificar, orientar e dar suporte a todos os segmentos da escola, no sentido de possibilitar o pleno direcionamento para que a escola cumpra o seu papel fundamental, que é dar acesso, permanência e condições de aprendizagem e aprovação dos nossos educandos ao final do ano letivo. APROVAÇÃO PLENA.	X		
- Com certeza, pois documentou o que já realizamos na escola.	X		

Sim - 53

Não - 0

Em parte - 2

O acompanhamento das Metas de Gestão qualificou o trabalho da Gestão Escolar em 2022?

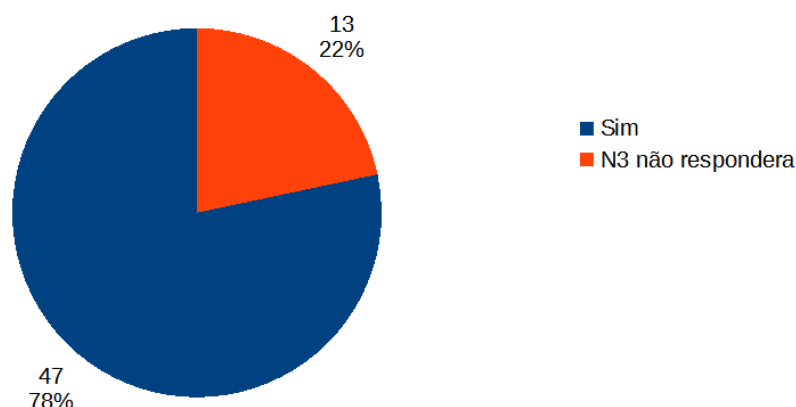


12. Você pretende seguir como Diretor(a)/Vice-Diretor(a) em 2023?

Sim - 47 respostas recebidas

13 - não responderam

Pretende seguir como Diretor(a)/Vice-Diretor(a) em 2023



No entanto, pode-se observar funções administrativas e pedagógicas no cotidiano da gestão escolar, algumas tiveram destaque como maior fator de dificuldade na gestão.

1. Gestão pedagógica – o gestor está à frente da formulação de documentos necessários para o bom funcionamento da escola, tais como: o Projeto Político Pedagógico da escola (PPP), Plano de ação da própria gestão e dos outros segmentos que compõem a escola. Também, é responsável por executar as metas acordadas, formações para professores e outras atividades relativas à prática pedagógica.

2. Gestão Administrativa – A parte mais burocrática da gestão, tendo em vista que o gestor é um/uma professor/professora que está na função e que demanda de maior comprometimento com o todo, necessita de um olhar para estrutura da unidade escolar com o intuito de promover reparos e assegurar a integridade dos equipamentos e de toda comunidade escolar.

3. Gestão de recursos humanos - A parte mais desafiante da gestão, pois resultasse na resolução de conflitos e problemas corriqueiros. Destina-se a lidar com pessoas (estudantes, professores, funcionários e pais) e mantê-las satisfeitas dentro da unidade escolar. Os três conceitos estão interligados, com o objetivo de manter a organização da unidade escolar.

A Secretaria de Educação promoveu, em novembro de 2022, o Seminário de socialização das metas realizadas ao longo do ano, metas estas elencadas pelas unidades escolares em março de 2022.



Fonte: Arquivo pessoal Ano 2022



Fonte: Arquivo pessoal Ano 2022

Assim, todas as unidades escolares buscam resultados, o que implicou uma atividade estruturada e coordenada. Com este intuito foram definidas ações e metas planejadas e revisitadas com a participação de todos os membros gestores das unidades escolares.

A concepção democrático-participativa acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional, (o planejamento, a organização, a direção, a avaliação) uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam posta em prática para prover as melhores condições de viabilização de ensino-aprendizagem. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448).

O conceito de gestão escolar traz diversos significados e possibilidades, mas o papel de liderança do gestor e sua atuação positiva com toda a comunidade escolar é fator determinante .

“Por meio de uma liderança participativa o gestor consegue envolver todos, com isso permite que se sintam motivados na busca de metas e objetivos em comum. O gestor escolar deve ser conhecedor da legislação educacional, administrar os recursos, liderar, coordenar e distribuir tarefas para todos os membros da equipe. O gestor é a pessoa com mais influência na unidade escolar, pois é o responsável legal pela instituição, tem o papel de garantir que tudo ocorra, visando ao bem maior, que é o desenvolvimento pleno dos estudantes e atuação qualificada dos docentes.

A pesquisa é a busca por respostas a perguntas que a experiência traz à nossa consciência, no caminhar contextualizado de uma relação dialética, que por sua vez nos desafia constantemente com novas dúvidas e perguntas. A categoria da 'identidade escolar' nos coloca neste desafio dialético, a exemplo do "mito da caverna" de platão". (KAEFER,2021,p.25).

A gestão escolar é um espaço desafiador para muitos gestores desta pesquisa, pois apesar de terem consciência das atribuições de um gestor, o que consta na lei municipal 8013-2021 que estabelece critérios para escolha do diretor e vice-diretor envolvem dedicação e comprometimento:

Art. 2º São atribuições do diretor:

- I - Representar oficialmente a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento, estimulando o envolvimento das crianças e estudantes, pais, mães ou responsáveis, professores e demais membros da equipe escolar;
- II - Coordenar a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto Administrativo-Financeiro-Pedagógico, através do Plano de Metas, em consonância com as políticas públicas da Secretaria Municipal da Educação;
- III - Coordenar a construção, revisão periódica e a implementação do Projeto Pedagógico da Escola, assegurando sua unidade, bem como o cumprimento do Currículo e do Calendário escolar;
- IV - Submeter ao conselho escolar, para apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros e divulgar à comunidade escolar a movimentação financeira da escola;
- V - Submeter à aprovação da Secretaria Municipal de Educação, o Plano de Metas da Gestão Escolar;
- VI - Garantir que a escola ofereça serviços educacionais de qualidade;
- VII - Responsabilizar-se e apresentar, anualmente, ao conselho escolar os resultados das avaliações interna e externa da escola, além de propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem e ao alcance das metas estabelecidas;
- VIII - Realizar, anualmente, os procedimentos do Sistema Municipal de Avaliação e apresentar seus resultados, juntamente com aqueles decorrentes das avaliações externa e interna, ao Conselho Escolar, bem como, as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- IX - Apresentar, anualmente, à Secretaria Municipal de Educação e à comunidade escolar a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Metas da Gestão Escolar, além da avaliação interna da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- XI - Zelar pela manutenção do patrimônio público, prédio, mobiliário escolar e recursos pedagógicos, mantendo atualizado o tombamento dos bens públicos da escola, garantindo a sua conservação;
- XII - Organizar e administrar o quadro de recursos humanos da escola com as devidas atribuições e especificações conforme a função de cada servidor, indicando à Secretaria Municipal de Educação os recursos humanos disponíveis, além de manter o respectivo cadastro atualizado, assim como os registros da situação funcional dos servidores lotados na escola;
- XIII - Zelar pelo cumprimento das normas e do trabalho dos servidores sob a sua chefia, responsabilizando-se pelo controle da frequência;
- XIV - Garantir a legalidade e regularidade da escola, a autenticidade da vida escolar dos estudantes e crianças; fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal da Educação e MEC, observando os prazos estabelecidos;

- XV - Estimular o desenvolvimento profissional dos professores e servidores, sob sua direção, quanto à formação e qualificação, assim como avaliar o desempenho na execução das atividades correlatas a sua função;
- XVI - Dar conhecimento à comunidade sobre as diretrizes e normas emanadas dos órgãos do Sistema Municipal de Ensino;
- XVII - Oportunizar discussões e estudos de temas que envolvam o cumprimento das normas educacionais;
- XVIII - Observar e cumprir a legislação vigente, bem como, o Plano de Metas da Gestão Escolar proposto na época da candidatura, em consonância com o Projeto Pedagógico da Secretaria Municipal da Educação;
- XIX - Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, bem como, os atos normativos exarados pelo Conselho Municipal de Educação;
- XX - Responsabilizar-se e coordenar os procedimentos referentes ao recebimento, execução, e prestação de contas dos recursos financeiros transferidos à escola por órgãos federais, estaduais e municipais;
- XXI - Responder pelo ensino aprendizagem dos alunos;

Art. 3º São atribuições do vice-diretor:

- I - Auxiliar o(a) diretor(a) no exercício de suas atribuições, responsabilizando-se pela execução conjunta de todas as atividades estabelecidas no art. 2º;
- II - Responder pela escola na ausência do diretor;
- III - Atender a organização do turno no que se refere à disciplina, controle de entrada e saída de alunos, professores e funcionários;
- IV - Estreitar a relação com as famílias, acompanhando a entrada e a saída dos alunos e atendendo aos pais;
- V - Orientar, quando necessário, o aluno, a família, ou os responsáveis, quanto à procura de serviços de proteção social;
- VI - Acompanhar a frequência de alunos e professores;
- VII - Encontrar soluções para cobrir faltas e substituições;
- VIII - Orientar e acompanhar os projetos institucionais;
- IX - Participar da elaboração da pauta dos encontros de formação de professores e funcionários;
- X - Dar suporte à coordenação pedagógica na avaliação de desempenho dos docentes.
- XI - Monitorar todas as etapas da merenda, do recebimento dos alimentos ao descarte;
- XII - Observar a manutenção do prédio e de equipamentos;
- XIII - Checar as condições de segurança do prédio;
- XIV - Mediar conflitos no ambiente escolar;
- XV - Supervisionar as finanças;
- XVI - Auxiliar na prestação de contas e efetividade;
- XVII - Participar na elaboração do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico;
- XVIII - Responder pelo ensino aprendizagem dos alunos. (ESTEIO, 2021).

Alguns gestores que responderam o questionário e participaram dos encontros mensais apresentaram formações em outras licenciaturas, já outros em Pedagogia. Os cursos de Pedagogia, mesmo de forma muito superficial, apresentam um currículo mais voltado para questões de gestão.

A partir de tais reflexões percebe-se a necessidade de assessorias para os gestores, pois em 2022 houve a troca da Lei Municipal de escolha de diretores que ao invés de eleições para escolha de Diretores os mesmos foram selecionados

através de um processo seletivo, isso trouxe alguns desafios para secretaria de Educação pela falta de conhecimento de liderança e habilidade de alguns gestores em lidar com as questões pedagógicas, administrativas e financeiras o que me leva a propor um trabalho de análise e assessoria nestas unidades como produto desta pesquisa.

DO PROCESSO DE HABILITAÇÃO PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

Art. 7º A escolha de servidor para o exercício da função gratificada de diretor e vice-diretor, das escolas da rede municipal de educação, dar-se-á por avaliação de conhecimentos específicos e avaliação comportamental, com a finalidade de aferir as habilidades gerenciais e atributos pessoais necessários ao bom desempenho das funções.

Art. 8º O processo realizar-se-á em, no mínimo, quatro etapas, a saber:

- I - Prova escrita, de caráter eliminatório e classificatório, para avaliação de conhecimentos necessários à gestão da escola;
- II - Avaliação comportamental, de caráter eliminatório, destinada à aferição de competências, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função, especialmente: visão estratégica, flexibilidade, liderança, comunicação, acessibilidade, confiabilidade, organização, empatia, espírito de equipe, ética, comprometimento, inovação e resolutividade.
- III - Entrevista individual, de caráter eliminatório, para avaliação das competências, habilidades e atitudes elencadas no inciso II.
- IV - Análise de títulos, de caráter classificatório, para verificação da formação e qualificação profissional.

Art. 9º O processo de avaliação deverá ser totalmente externo, mediante contratação, pela Secretaria Municipal de Educação, de instituição ou empresa com reconhecida experiência em processos de seleção de pessoal.

Art. 10. Cada seleção reger-se-á por edital, que especificará conteúdos e estratégias a serem utilizadas em cada etapa do processo.

Parágrafo único. O processo de seleção, para constituição de banco de aprovados, deverá ser realizado, no mínimo, a cada quatro anos, ou sempre que houver necessidade para o atendimento de demandas da rede municipal de educação.

Art. 11. Poderá participar do processo de seleção todos os servidores do Município de Esteio que comprovem ter:

- I - No mínimo, dois anos de experiência em função de docência;
- II - Habilitação em nível superior.

Art. 12. A designação para o exercício da função gratificada de diretor ou de vice-diretor não observará a ordem de classificação, podendo recair em qualquer servidor aprovado no processo de habilitação de que trata este capítulo.

§ 1º A designação para o exercício de função gratificada poderá recair também em servidor ocupante de cargo ou emprego de outra entidade pública posto à disposição do Município, sem prejuízo de seus vencimentos.

§ 2º A designação para o exercício da função gratificada de diretor ou de vice-diretor não poderá recair em servidor que tenha sofrido a penalidade disciplinar de destituição de função de confiança ou cargo em comissão.

Art. 13. Na hipótese de não haver candidato que preencha os requisitos mencionados no art. 11, ou se não houver candidato aprovado para ocupar uma função vacante, a Secretaria Municipal de Educação poderá designar um diretor ou vice-diretor, em caráter temporário, não podendo seu exercício ultrapassar o período de um ano.

Art. 14. Uma vez listados os candidatos considerados aptos em processo seletivo, caberá ao secretário municipal de Educação a designação dos selecionados para as funções vacantes, em conformidade com o interesse da Administração Municipal.

Art. 15. No ato da posse, o diretor ou vice-diretor assinará termo de compromisso, o qual define as responsabilidades da função.

INFOGRÁFICOS



MEMÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DO SISTEMA DE METAS NOS ANOS FINAIS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ESTEIO-RS

FABIA ROSEANE ALMEIDA DA SILVA

Orientação: Profa. Dra. Lúcia Regina Lucas da Rosa
Coorientação: Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso.

SISTEMA DE MONITORAMENTO DE METAS DE GESTÃO DAS UNIDADES ESCOLARES



AÇÃO INTENCIONAL DE FORMA PLANEJADA E MONITORADA PARA ACOMPANHAR OS PROCESSOS DE GESTÃO.

SISTEMA QUE ESTABELECE ROTINAS, CONTROLE E PROCESSOS EM TODAS AS UNIDADES ESCOLARES.



SISTEMA UTILIZADO: MAPA EDUCAÇÃO



MONITORAMENTO

Troca de Experiência entre os Grupos Escolares, através das informações abastecidas no Mapa Educação (Reuniões semanais: quartas-feiras, pela manhã, por grupos de trabalho).

MONITORAMENTO: APOIO IN LOCO (2 ESCOLAS POR SEMANA)



MONITORAMENTO NO MAPA EDUCAÇÃO

MAPA EDUCAÇÃO

LOGIN: exemplo
SENHA: 123



ORGANIZAÇÃO POR GRUPOS DE TRABALHO

Cada monitoramento conta com a troca de experiências de um grupo de escolas. No segundo semestre do ano, as escolas trocam de grupos de acordo com as respectivas modalidades.

EDUCAÇÃO INFANTIL

G1 EI – 4 Escolas
G2 EI – 4 Escolas

ENSINO FUNDAMENTAL E EMEJA

G1 EF – 5 Escolas
G2 EF – 4 Escolas
G3 EF – 5 Escolas

EDUCAÇÃO INTEGRAL

G1 Eint – 4 Escolas
G2 Eint – 3 Escolas

METAS DAS EMEBs

Item	Descrição	Meta	Realização
1)	Participar do programa de qualificação do RGE	Percentual de docentes de 0º e 1º ano pertencentes ao programa	100%
2)	Reduzir o índice de faltas	Percentual de estudantes com frequência acima de 90% (frequência mínima de 80% de frequência)	15%
3)	Taxa de Aprovação	Percentual de estudantes aprovados	Anos anteriores: 80%
4)	Garantir a participação de estudantes em atividades extracurriculares	Percentual de estudantes matriculados	92%
5)	Assegurar a alfabetização de estudantes ao final do 1º ano	Percentual de estudantes alfabetizados	95%
6)	Proficiência	Proficiência em leitura e matemática	70%
7)	Relacionamento com a comunidade escolar	Mínimo 70% de satisfação da comunidade escolar na avaliação institucional	75%
8)	Implementar sistema de captação, armazenamento e utilização da água da chuva	Número de sistemas (c) de captação implementados (x)	1 un
9)	Reestruturar as salas de aula das turmas pré-ensino fundamental e EMEBs	Percentual de salas reestruturadas	100%
10)	Oferecer formação continuada	Número de horas (d) implementadas (x)	1 un
11)	Qualificar os servidores e os servidores ativos de ensino e formação	Número de horas de formação oferecidas pela unidade escolar a todos os servidores (e) / servidor lotado na EMEB	100% servidor
12)	Investimentos	Índice de Prestação de Contas e Monitoramento (IDPM)	Máximo: 14 pontos

ASPECTOS POSITIVOS

- Trabalho em Rede;
- Objetivos claros;
- Instrumentos e oportunidades para a colaboração (Plataforma);
- Acompanhamento do trabalho desenvolvido na gestão escolar.
- Socialização de práticas (troca de experiências).

DESAFIOS

- Garantir participação de todos na definição das metas;
- Referenciar o indicador da meta e leitura do indicador;
- Inconsistência de dados;
- Alimentar sistematicamente o Mapa Educação.

As interações dos sujeitos no cotidiano escolar ensejam interpretações das normas postas, e definem formas de agir, que nem sempre são resultados objetivos de orientações postas pelos sistemas de ensino. Além disso, em cada estabelecimento há formas específicas de interação e interpretação dessas normas que resultam, muitas vezes, em práticas radicalmente diferenciadas.

RELATO DE DIRETOR EM 2023



Meta: Proficiência

Apresentar o aprendizado adequado e grau de competência nas áreas de Português e Matemática.

Estratégias utilizadas nas escolas A e B:

ESCOLA A	ESCOLA B
Realizar diagnóstico	Aplicar o teste de diagnóstico
Analisar resultados	Monitorar o desempenho dos alunos em relação ao diagnóstico
Elaboração de plano para alunos dos Anos Finais não alfabetizados	Organização do Conselho de Classe
Desempenho médio anos finais	Desempenho médio anos finais

Meta: Redução da Infrequência: Estratégias das escolas A e B.



MEMÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DO SISTEMA DE METAS NOS ANOS FINAIS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ESTEIO-RS

FABIA ROSEANE ALMEIDA DA SILVA

Orientação: Prof.^a Dr.^a Lúcia Regina Lucas da Rosa
Coorientação: Prof.^a Dr.^a Ingridi Vargas Bortolaso.

UNIVERSIDADE
LaSalle

SISTEMA DE MONITORAMENTO DE METAS DE GESTÃO DAS UNIDADES ESCOLARES

Esse trabalho é o exercício de uma produção reflexiva, limitado por se tratar de uma proposta nova, pode ser compreendido como uma análise da gestão sobre metas que estão sendo postas para os novos gestores e os resultados obtidos nas escolas analisadas levando em consideração a realidade que cada uma está inserida.

Foram analisadas duas escolas municipais de Ensino Fundamental de Esteio.

OBJETIVO:

Analisar o monitoramento das metas e seu impacto na redução da infrequência escolar e nos resultados de proficiência do município em geral e especificamente de duas escolas da rede.

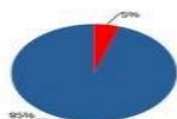
A frequência escolar é um dos pilares da educação, além da aprendizagem, um dos maiores objetivos de toda escola. Um não existe sem o outro. Porém, para aprendizagem aconteça, é fundamental que o estudante seja frequente, quanto maior for sua frequência, mais favorecida será sua aprendizagem escolar.



Estado do Rio Grande do Sul
PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTEIO

Secretaria Municipal de Educação

INFREQUÊNCIA GERAL - 2º TRIMESTRE 2023					
Anos Finais	Total	Frequentes	%	Infreq.	%
	8517	8101	95,0	416	5,0



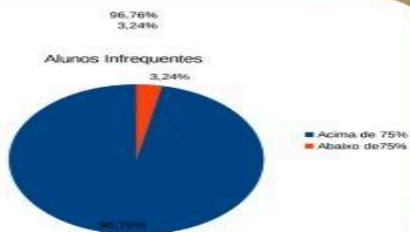
ESCOLA A

Na escola A temos muitos desafios em função das condições socioeconômicas que interferem diretamente na frequência e a permanência do alunado, assim como, na qualidade do ensino a ser ministrado por conta de inúmeros alunos de Anos Finais ainda não alfabetizados como herança dos anos de pandemia, onde muitos destes alunos não tiveram nenhum acesso durante este período. O gestor(a) monitora a frequência mensal dos alunos faz diversas intervenções com as famílias e apoio do Busca Ativa.



Gráfico de Aprovação e Reprovação Anos Finais

Acima de 75%
Abaixo de 75%



Estado do Rio Grande do Sul
PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTEIO

Secretaria Municipal de Educação

PROFICIÊNCIA GERAL - 2º TRIMESTRE 2023					
ENSINO FUND.	Total	Aprov.	%	Reprov.	%
	6834	5140	75,0	1694	25,0



ESCOLA B

Na escola B temos um alunado mais frequente e pais mais participativos na vida escolar dos filhos e isso impacta na redução da infrequência e nos resultados de proficiência.



Gráfico de Aprovação e Reprovação Anos Finais

A infrequência é um fator complexo com diversas motivações. Conhecendo esses fatores, é possível atuar no combate a infrequência escolar e em aprendizagens significativas. Uma das gestões foi monitoramento constante e dar esperança, fazer com que os estudantes novamente acreditassem no seu percurso através de projetos de resgate de auto estima. Os resultados de redução de infrequência e proficiência ficaram mais fáceis de serem alcançados com metas e estratégias claras.

O trabalho do diretor está diretamente relacionado à organização e gestão da escola, desempenhando vários papéis dentro do ambiente escolar, a ele cabe o papel de articulador de todos os segmentos e de todas atividades educacionais da unidade escolar, observando as necessidades da escola que atua e criando estratégias para sanar. As metas servem de norte para qualificação do ensino aprendizagem através do monitoramento constante.

Fonte: Aatoria própria,2024

