

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

FRANCISCO RAMILSON HOLANDA LUZ

AS AÇÕES GESTORAS QUE IMPACTAM NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE  
PREMIAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES PARA OS ALUNOS DE DUAS  
ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO CEARÁ

JUIZ DE FORA  
2013

FRANCISCO RAMILSON HOLANDA LUZ

AS AÇÕES GESTORAS QUE IMPACTAM NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE  
PREMIAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES PARA OS ALUNOS DE DUAS  
ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO CEARÁ

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

Orientador: Prof. Dr. Manuel Fernando  
Palácios da Cunha e Melo

JUIZ DE FORA

2013

Dedico esta dissertação à minha mãe, Raquel Rebouças Luz, que no seu silêncio incondicional orava por mim a cada viagem ao mestrado. A minha tia Maria Valdelice Holanda de Almeida (in memoriam), exemplo de educadora e incentivadora ao magistério. Minha tia Fatima Holanda, que em sua simplicidade sempre compreendeu a importância da educação para transformação da sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço...

A Deus pelo seu amor incondicional e fortaleza inabalável.

A Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade a mim concedida no Mestrado Profissional pelas vagas franqueadas.

Aos professores do PPGP e tutores os quais incansavelmente lutaram para o meu crescimento acadêmico e profissional. De modo especial, ao Professor Manuel Palácios e Rafaela Oliveira, pela constante paciência, zelo e dedicação.

À minha mãe, Raquel Rebouças, que através do seu olhar materno me conduz ao caminho do bem.

À minha tia Valdelice Holanda (in memoriam), que no momento, as palavras faltam para demonstrar tamanha grandeza de educadora e mais especificamente gestora escolar e que durante 30 anos, atuou na escola a qual hoje sou gestor escolar, proporcionando-me assim um legado de responsabilidade e compromisso pela causa da educação.

À tia Fatima Holanda, que com sua simplicidade entende a importância deste momento em minha vida.

Aos meus irmãos, Rafaela, Katryne e Clemilton, pela confiança a mim dedicada.

Aos sobrinhos Artur, Heitor, Julia e Benício, que possam descobrir a cada dia o valor da educação.

A todos que compõem a EEM Maria Amélia Perdigão Sampaio, em Palmácia/ Ceará, que compreenderam a minha ausência no decorrer do processo.

A Coordenadora da 8ª CREDE, Profª Maria Lucia Torres, pelo estímulo.

A Supervisora Educacional, da 8ª CREDE, Edenise Miranda, por sua insistência a minha inscrição e ingresso no Mestrado.

Aos colegas diretores das escolas pesquisadas pelas informações fornecidas.

As amigas, Ana Paula e Janua Caeli, pelo apoio nos momentos de estudos.

Por fim, a todos que contribuíram para a conclusão desta etapa acadêmica de minha vida.

Muito obrigado!

... mais que inteligência, precisamos de afeição e  
doçura.

Charles Chaplin

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar as ações gestoras na implementação da política de premiação de microcomputadores para os alunos de duas escolas da Rede Estadual de Ensino do Ceará, pertencente a 8ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE e apresentar uma proposta de intervenção que vise aprimorar a implementação desta política. Enfatizou-se o papel dos gestores na implementação de políticas educacionais nas escolas, e, de modo mais específico, na política de premiação de microcomputadores. A temática em foco é relevante, gestão escolar e bonificação, pois parte do princípio de que o gestor é elemento fundamental para a garantia do sucesso de uma política educacional e também da atuação do autor desta dissertação enquanto gestor escolar de uma escola da Rede Pública Estadual do Ceará. Para cumprir o objetivo, foram reunidos elementos sobre a avaliação externa do Estado do Ceará, o SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará, da Lei nº 14.843/2009, que estabelece a bonificação para alunos e das ações gestoras das escolas que foram pesquisadas. A metodologia da pesquisa utilizada partiu da análise documental referente ao SPAECE, estudo da Lei de bonificação, anteriormente citada, além de entrevistas aos gestores e aplicação de questionários aos professores das escolas, como também aos técnicos da Regional de Educação e Secretaria de Educação de Estado. À medida em que o caso foi constatado, algumas questões de pesquisa foram levantadas e discutidas, fundamentando-se em alguns referenciais teóricos que abordam a gestão escolar. Os dados encontrados na pesquisa demonstram que as ações do gestor escolar na implementação de políticas educacionais são relevantes para o sucesso da mesma, tendo em vista, ser o elemento principal que coordena, articula e lidera a equipe de trabalho. Sendo assim, por meio de um projeto específico na formação de gestores e professores, vivencia “in loco” envolvendo as escolas da rede pública de ensino estadual, pertencentes a 8ª CREDE.

**Palavras chaves:** SPAECE/ Premiação de microcomputadores /Gestão Escolar.

## ABSTRACT

This thesis aims to analyze the actions management in policy implementation awards microcomputers for students from two schools in State Schools of Ceará, belonging to 8<sup>a</sup> Regional Education Development - BELIEVE and presents a proposal for intervention aimed enhance the implementation of this policy emphasized the role of managers in the implementation of educational policies in schools, and more specifically in the policy awards microcomputers. The thematic focus is relevant, school management and bonus, since it assumes that the manager is fundamental to ensuring the success of an educational policy and also the role of the author of this dissertation as school manager of a school of the State Public Network Ceara. To fulfill the objective , met elements on the external evaluation of the state of Ceará , the SPAECE - Permanent System of Basic Education rating of Ceará , of Law No. 14.843/2009 establishing the subsidy to students and school management actions that were surveyed . The research methodology was used for the SPAECE documental analysis, study of the law bonus, previously cited, plus interviews with managers and questionnaires to teachers in schools, but also to the Regional Technical Education and State Department of Education. As the case was found, some research questions were raised and discussed basing on some theoretical frameworks that address school management. The data found in the survey show that the actions of the school manager in the implementation of educational policies are relevant to the success of the same, in order to be the main element that coordinates, articulates and leads the team work. Thus through a project specific training for managers and professors and experiences in situ involving the public schools of state education , belonging to 8th BELIEVE .

Keywords: SPAECE / Awards microcomputer / School Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Financiamento da proposta de formação para gestores escolares....107

Quadro 02 – Financiamento da proposta de Formação para professores.....107

Quadro 03 – Cronograma de ações para a Formação de Gestores Escolares da 8ª  
CREDE.....108

Quadro 04 – Cronograma de ações para a Formação de Professores das Unidades  
Escolares da 8ª CREDE.....109

Quadro 05 – Financiamento da proposta de visitas às unidades escolares da 8ª  
CREDE.....111

Quadro 06 – Cronograma de visitas às unidades escolares da 8ª CREDE.....111

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proficiência em Português e Matemática no SPAECE – 2012.....	26
Gráfico 2 – Participação de alunos por escola da 8ª CREDE do 1º ano – SPAECE 2012 .....	41
Gráfico 3 - Participação de alunos por escola da 8ª CREDE do 2º ano – SPAECE 22012 .....	42
Gráfico 4 - Participação de alunos por escola da 8ª CREDE do 3º ano – SPAECE 22012 .....	42
Gráfico 5 – Desempenho em Língua Portuguesa no SPAECE – 1º, 2º E 3º ANOS – 8ª CREDE – 2008/2012.....	43
Gráfico 6 – Desempenho em Matemática no SPAECE – 1º, 2º E 3º ANOS – 8ª CREDE – 2008/2012.....	44
Gráfico 7 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em Matemática da Escola A – 2008/2012.....	50
Gráfico 8 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em Língua Portuguesa da Escola A – 2008/2012.....	51
Gráfico 9 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em Língua Portuguesa da Escola B – 2008/2012.....	57
Gráfico 10 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em Matemática da Escola B – 2008/2012.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala de proficiência em Língua Portuguesa .....	27
Tabela 2 – Escala de proficiência em Matemática.....	27
Tabela 3 – Distribuição de Microcomputadores no Estado do Ceará e quantitativo de Escolas – 2008/2012.....	30
Tabela 4 – Comparativo de alunos premiados e número de matrículas no Ceará- 2008/2012.....	30
Tabela 5 – Número de alunos matriculados no Ceará e Brasil em 2012.....	34
Tabela 6 – Número de alunos matriculados por rede e nível de ensino no Estado do Ceará e Municípios.....	35
Tabela 7 – Resultado do IDEB do Estado do Ceará, Nordeste e Brasil – 2007/2011.....	35
Tabela 8 – Resultado do SAEB do Ceará, Nordeste e Brasil – 2007/2009..	36
Tabela 9 – Resultado da taxa de aprovação do Ceará e do Brasil – 2008/2012.....	37
Tabela 10 – Resultado da taxa de reprovação do Ceará e Brasil – 2008/2012.....	38
Tabela 11 – Resultado da taxa de abandono do Ceará e Brasil – 2008/2012.....	38
Tabela 12 – Distribuição de microcomputadores da Região do Maciço de Baturité – 8ª CREDE – 2008/2012 .....	46
Tabela 13 – Resultado do IDEB no município de Acarape – 2005/2011.....	47
Tabela 14 – Resultado do SPAECE/Alfa no município de Acarape – 2007/2012.....	47
Tabela 15 – Taxas de aprovação, reprovação e abandono da Escola A – 2008/2012.....	53
Tabela 16 – Resultado do IDEB no município de Redenção – 2005/2011.....	54
Tabela 17 – Resultado do SPAECE/Alfa no município de Redenção.....	55

Tabela 18 – Resultado de indicadores educacionais da Escola B – 2008/2012.....	55
Tabela 19 – Distribuição de microcomputadores para alunos da Escola B ..	60
Tabela 20 – Principais ações do gestor e professores com relação à premiação de microcomputadores – Escola A.....	60
Tabela 21 - Principais ações do gestor e professores com relação à premiação de microcomputadores – Escola B.....	66
Tabela 22 – Distribuição de microcomputadores no Estado do Ceará e quantitativo de Escolas – 2008/2012.....	76
Tabela 23 - Número de alunos ganhadores de microcomputadores das Escolas A e B – 2008/2012	78
Tabela 24 - Distribuição de Microcomputadores no Estado do Ceará e quantitativo de Escolas – 2008/2012.....	96

## FIGURAS

FIGURA 1 - Mapa do Maciço de Baturité – 8ª CREDE.....	40
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CAT – Computer Aided Testing

CEJA – Centro de Educação de Jovens e Adultos

CREDE – Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação

D.O.E/ Ce – Diário Oficial do Estado do Ceará

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

IBGE – Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDE – Alfa – Índice de Desempenho Escolar – Alfabetização

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

NRAFI – Núcleo Regional Administrativo Financeiro

NRCOM – Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios

NRDES – Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola

NTE – Núcleo de Tecnológico da Educação

OMS – Organização de Métodos e Sistemas

ONG's – Organizações Não Governamentais

PAIC – Programa de Alfabetização na Idade Certa

PAIC Mais – Programa de Alfabetização na Idade Certa para o 5º ano

PCA's – Professor Coordenador de Área

PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDDT – Projeto Professor Diretor de Turma

PLAMETAS – Plano de Metas

PRE-ENEM – Pré - vestibular para o Exame Nacional do Ensino Médio

RCB's – Referencias Curriculares Básicos

RESIPA – Reuniões Sistemáticas de Planejamento e Avaliação

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEDUC – Secretaria da Educação Básica do Ceará

SEFOR – Superintendência de Educação de Fortaleza

SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

SPAECE/Alfa – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica – Alfabetização

TRI – Teoria de Resposta ao Item

UECE – Universidade Estadual do Ceará

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UGF – Universidade Gama Filho

UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>1. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NOS RESULTADOS DO SPAECE A PARTIR DA POLÍTICA DE PREMIAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES PARA ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO CEARÁ.....</b>	<b>22</b>
1.1 – SPAECE e seus resultados como intervenção para melhoria de desempenho dos alunos.....	23
1.2. - A Lei 14.843/2009 – Premiação de microcomputadores como estímulo à melhoria do desempenho escolar.....	28
1.2.1 - Outras leis de bonificação no Estado do Ceará.....	31
1.2.1.1 - Prêmio Aprender pra Valer.....	31
1.2.1.2 Prêmio Escola Nota Dez.....	32
1.3 - Contextualizando a política de premiação de microcomputadores para alunos do ensino médio da rede estadual do CEARÁ e na 8ª CREDE.....	33
1.3.1 Contextualizando o Estado do Ceará.....	33
1.3.2 - A política da premiação de microcomputadores na 8ª CREDE .....	40
1.4 - As escolas: contexto, indicadores educacionais e premiação.....	46
1.4.1 A escola A: contexto, indicadores educacionais e premiação.....	46
1.4.2 – A escola B: seu contexto, indicadores e premiação.....	53

1.5 – As ações dos gestores escolares e professores na implementação da política de premiação de microcomputadores.....	60
1.5.1 – O gestor escolar e professores da Escola A, contexto e a premiação.....	61
1.5.2 – O Gestor escolar e os professores da escola B, contexto e a premiação.....	67
1.5.3 – Percepção sobre a implementação da política e o papel do gestor escolar.....	77
<b>2. O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR DIANTE DA POLITICA DE PREMIAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES EM DUAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO DA REDE PÚBLICA DO CEARÁ.....</b>	<b>79</b>
2.1 - A gestão democrática e participativa e demais competências e suas implicações na gestão escolar das escolas pesquisadas. ....	80
2.2 – O conceito de liderança no cotidiano das Escolas A e B.....	88
2.2.1 - Liderança, característica relevante para um bom gestor escolar.....	92
2.3 - As ações dos gestores que interferem na política de premiação dos microcomputadores.....	95
<b>3. UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES E PROFESSORES DA 8ª CREDE.....</b>	<b>100</b>
3.1 – Algumas considerações acerca do caso.....	101
3.2.1 – Formação para Gestores Escolares e professores.....	103
3.2.2 – Mecanismos de financiamento.....	104
3.2.2 – Socialização de Vivências.....	110

3.3 – Considerações finais.....	112
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo analisar as ações gestoras na implementação da política de premiação de microcomputadores para os alunos de duas escolas da Rede Estadual de Ensino do Ceará, pertencente a 8ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE e apresenta uma proposta de intervenção que vise aprimorar a implementação desta política. A intenção é investigar o motivo das escolas com características semelhantes receberem premiações diferentes, ou seja, uma recebe um número menor de computadores e outra, maior. Parte-se do pressuposto que as ações gestoras impactam na política de premiação.

A pesquisa surgiu a partir da minha experiência como diretor escolar, cargo que assumi a partir de 2009, ao me submeter ao processo de seleção aberto pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará. A possibilidade de analisar a política de premiação de microcomputadores veio da minha inquietação, enquanto diretor escolar, que reconhece no perfil do gestor escolar, um papel de fundamental importância na implementação de políticas educacionais. Aprofundar esta discussão das ações gestoras impulsionou-me a fazer esta pesquisa.

Para isso, parte da análise de documentos que fundamentam a premiação, como a Lei nº 14.843/2009 e de dados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Da mesma forma, analisasse as ações gestoras e de docentes das duas escolas na implementação de ações para a política de premiação de microcomputadores. Vale ressaltar, que o ator principal desta discussão é o gestor escolar, a quem serão apresentadas as propostas como parte do Plano de Ação Educacional / PAE.

No cotidiano de um gestor escolar muitas são as atividades a serem exercidas. Desde o acompanhamento da portaria da escola à alimentação escolar, do gerenciamento de pessoal à execução de recursos financeiros, dos serviços de estrutura física à manutenção de equipamentos, sem esquecer a resolução de conflitos interpessoais que se geram no ambiente escolar. Diante de todas essas questões levantadas, no ativismo do cotidiano da escola, passa-se despercebida a essência do trabalho do gestor, que é, liderar o projeto educativo, com todo um

grupo de pessoas, na busca de melhoria da aprendizagem. Conforme Luck (2009, p. 93), o diretor lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político- pedagógico e do currículo escolar.

Contudo, liderar este processo, exige competência técnica no sentido de aprimorar as práticas e aperfeiçoar o tempo a fim de executar com satisfação o gerenciamento. Este foi outro aspecto a motivar-me na escolha do tema, uma vez que tive a possibilidade de aprofundar os estudos em casos de gestão escolar e, mais especificamente, no perfil do gestor para melhorar minha prática profissional.

Após algumas leituras ocorridas por ocasião do Mestrado Profissional em Educação, na disciplina de Liderança Educacional e Gestão Escolar, promovido pela Universidade Federal de Juiz de Fora e Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, optei em analisar as ações dos gestores a partir da implementação de estratégias voltadas para a política de premiação de microcomputadores para alunos do Ensino Médio da Rede Estadual do Ceará, em duas unidades escolares da 8ª CREDE.

Estas unidades escolares situam-se em dois municípios de jurisdição da 8ª CREDE e que participam da política de premiação. Foram escolhidas por apresentarem uma rede física similar, número aproximado de alunos matriculados, composição de núcleo gestor com a mesma quantidade de membros, disponibilidade de recursos financeiros iguais e quantidades diferentes de microcomputadores recebidos, no período de 2008 a 2012, pela premiação de alunos que se encontram no nível adequado na escala de proficiência do SPAECE.

A partir de então, para atender às exigências que o trabalho acadêmico requer, foram escolhidos instrumentais de pesquisa que poderiam ajudar na configuração do caso. Vale ressaltar que, torna-se impossível não apresentar impressões do autor, provindas da própria experiência profissional.

Foram analisados, através de questionários e entrevistas, alguns atores envolvidos neste processo, como: diretores escolares, professores e técnicos da 8ª CREDE, para a construção deste caso de gestão. Do mesmo modo, para elaboração destas pesquisas, buscou-se materiais expedidos pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará, as quais foram elaborados desde o início da implantação do

Sistema Permanente de Avaliação – SPAECE, que serve de base de dados para premiação, como também, documentos das duas unidades escolares pesquisadas.

O período para coleta de dados se deu entre os meses de outubro de 2011 a setembro de 2012, no qual foram realizadas visitas às unidades escolares, 8ª CREDE e SEDUC, como também, foram feitas análises documentais relacionadas à política de premiação de microcomputadores e a gestão escolar. A Coordenadora Regional de Educação foi entrevistada no sentido de apresentar os dados educacionais da região e, mais especificamente, sobre a política de premiação. No mesmo sentido, a Supervisora Regional apresentou suas impressões à respeito da pesquisa. Quanto ao técnico da SEDUC, a entrevista teve como foco principal o investimento na política de premiação. Nas Unidades Escolares foram entrevistados os diretores escolares e também foram aplicados questionários aos professores, na perspectiva de perceber as principais ações desenvolvidas para a implementação da política e, com isso, observar o perfil do gestor escolar.

Com a configuração do caso de gestão no capítulo 1, alguns fatores da gestão escolar que interferem na política de premiação foram identificados e discutidos no capítulo 2. Tais fatores são referentes à gestão escolar, com ênfase na figura do Diretor Escolar, como elemento principal na condução de políticas educacionais no âmbito das unidades escolares. Utilizou-se fundamentalmente o referencial teórico de Luck (2009) e Polon (2005), para esclarecer alguns pontos do caso em questão.

Com relação ao Capítulo 3, algumas propostas foram construídas para serem executadas em nível de regional com a participação de gestores escolares e professores coordenados pela 8ª CREDE. A primeira, define-se como formação para gestores escolares e professores, que, através de ambiente virtual e encontros presenciais irão interagir com conteúdos voltados à gestão escolar, incluídos aqui conteúdos de avaliação, planejamento e currículo. A segunda é específica para os gestores escolares, com a estratégia de visitas a unidades escolares com o objetivo de vivenciar experiências de gestões diversas.

Neste sentido, o PAE foi construído de forma a melhorar as ações gestoras e, conseqüentemente a política de premiação de microcomputadores, para que não seja meramente uma política que passe despercebido, no cotidiano da escola. Cabe ressaltar, que este trabalho tem como elemento central o PAE, direcionado à ação

gestora e políticas educacionais, na perspectiva de impulsionar reflexões acerca da melhoria da educação das duas unidades escolares pesquisadas e que impacte na 8ª CREDE.

## **1. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NOS RESULTADOS DO SPAECE A PARTIR DA POLÍTICA DE PREMIAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES PARA ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO CEARÁ**

O intuito deste capítulo é apresentar a política de premiação de microcomputadores para alunos do Ensino Médio como uma das consequências dos resultados do Sistema Permanente de Avaliação do Ceará – SPAECE e a relevância do perfil do gestor escolar na implementação desta política.

Para apresentar essa política, será traçada uma linha histórica do SPAECE, desde sua criação, as diversas metodologias aplicadas a cada edição, como também seus resultados nas escolas selecionadas, referentes ao Estado nos últimos quatro anos. Será apresentada a Lei nº 14.843/2009, que cria a Premiação de microcomputadores para alunos do Ensino Médio da Rede Estadual do Ceará a partir dos resultados do SPAECE, e tendo como critérios de premiação, a participação e o desempenho escolar do educando.

Com o intuito de apresentar o papel do gestor na implementação desta política, serão analisados os perfis de dois gestores escolares pertencentes a duas escolas, denominadas de A e B, da 8ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE, quanto a sua capacidade de mobilizar e articular o SPAECE e a premiação na comunidade escolar.

Desta forma, o presente capítulo será apresentado com a seguinte estrutura: na primeira seção irei apresentar o SPAECE e seus resultados; na segunda seção, a Lei nº 14.843/2009, que dispõe sobre a distribuição de microcomputadores para alunos do Ensino Médio, outras leis de bonificação no Estado do Ceará, contextualizando a política de premiação no Ceará e na 8ª CREDE. Na terceira seção, serão abordadas as escolas: contexto, indicadores educacionais e premiação e as ações dos atores escolares (professores, gestores, coordenadora e supervisora da 8ª CREDE) na implementação da política de premiação de microcomputadores. Por fim, serão feitas considerações a respeito dos dados coletados a partir de entrevistas e questionários aplicados com os diversos atores envolvidos no processo de implementação da política.

## **1.1 – SPAECE e seus resultados como intervenção para melhoria de desempenho dos alunos.**

O Sistema Permanente de Avaliação do Ceará – SPAECE, caracteriza-se como sendo uma avaliação externa em larga escala que avalia as competências e habilidades dos alunos da Rede Pública do Ensino Fundamental e Médio do Estado do Ceará, em Língua Portuguesa e Matemática.

No ano de 1992, a Secretaria de Educação, implantou o SPAECE, com o objetivo de diagnosticar e promover políticas educacionais de intervenções no Sistema de Ensino na busca da qualidade da educação (SEDUC, 2006, p.07). A implementação desta avaliação foi motivada pelos baixos índices dos resultados apresentados pelo SAEB no Estado do Ceará. Diante disso, em parceria com instituições especializadas na área de avaliação, a SEDUC formaliza a cada edição contratos para elaboração e aplicação das avaliações, bem como a divulgação dos resultados do processo através de boletins.

Nas primeiras edições do SPAECE, realizadas em 1992, foram aplicadas provas em amostras de alunos da 4ª e 8ª séries, hoje denominados anos, do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio da rede estadual de ensino. Em 2004, houve a inclusão da rede municipal de ensino no processo de avaliação com a participação de alunos de 4ª e 8ª séries do ensino fundamental, nas escolas com mais de 20 alunos nas séries avaliadas (SEDUC, 2006, 07). Ainda neste ano, a aplicação para os alunos de 4ª e 8ª séries ocorreu pelo método tradicional de papel e lápis e, para o 3º ano do ensino médio, as provas foram realizadas com auxílio do computador através da metodologia *Computer Aided Testing* (CAT), a qual requer uma logística diferenciada, com computadores suficientes para alunos, internet viável e tempo para interação do aluno com a máquina.

Em 2006, a avaliação passou a contemplar, também, professores e diretores, a partir da aplicação de questionários socioeconômicos e coletas de dados à respeito da gestão escolar em suas diversas dimensões (pedagógica, pessoal, democrática e outras). A partir de 2007, o sistema de avaliação passa a incorporar a área de alfabetização e expande a avaliação do ensino médio para os três anos de forma censitária e anual.

Atualmente, o SPAECE abrange as escolas estaduais e municipais que possuem matrículas nos 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental e nos 1º, 2º e 3º anos do ensino médio das escolas da rede estadual. No modelo atual, o SPAECE possui três focos, a saber: a avaliação da Alfabetização, voltada para o 2º ano do ensino fundamental; a avaliação do Ensino Fundamental (5º e 9º anos) e a avaliação do Ensino Médio (1º, 2º e 3º séries).

No 2º ano do ensino fundamental, a avaliação recebe o nome de SPAECE/Alfa, que objetiva avaliar os alunos da rede municipal de ensino e prioriza a alfabetização das crianças logo nos primeiros anos de escolaridade. É importante ressaltar que o SPAECE/Alfa, articula-se com o Programa Alfabetização na Idade Certa – PAIC<sup>1</sup>. O SPAECE/Alfa é aplicado anualmente de forma censitária a fim de construir um indicador de qualidade sobre habilidades em leitura de cada aluno, permitindo a comparação com os resultados das avaliações realizadas pelo Governo Federal (Provinha Brasil).

Outra interface do SPAECE, diz respeito ao Programa PAIC Mais (Programa de Alfabetização na Idade Certa para o 5º ano), criado em 2011, através da SEDUC, com a proposta de ampliar as ações aplicadas ao PAIC para o 5º ano, inclusive com os mesmos incentivos de cooperação técnica. Inclui também nesta parceria o material pedagógico estruturado na intenção de promover a igualdade de oportunidades para todos os municípios que participam do processo de avaliação. Segundo o portal do Programa da Idade Certa e de acordo com dados do SPAECE 2008, dos alunos matriculados no 5º ano, somente 6,9% estavam no nível adequado em língua portuguesa e 3,6% em matemática, constituindo-se ponto fundamental para ampliar as ações do PAIC até o 5º ano. Já em 2012, o número de alunos do 5º ano, no nível de adequado na escala de proficiência do SPAECE, passa a ser de 29% em língua portuguesa e 20,2% em matemática, conforme sítio da SEDUC.

---

<sup>1</sup> O PAIC tem sua origem no trabalho desenvolvido pelo Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar, constituído em 2004, pela Assembleia Legislativa Estadual do Ceará, Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Associação dos Municípios e Prefeitos do Estado do Ceará (APRECE), União dos Dirigentes Municipais de Educação/ Ceará (UNDIME/CE), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa/ Ministério da Educação (INEP/MEC), e Universidades Cearenses como Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Vale do Acaraú (UVA), Universidade Estadual do Cariri (URCA) e Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Em 2007, o Governo do Estado do Ceará, por meio da SEDUC, assumiu o programa, tornando-o uma política pública, em parceria com a UNDIME/CE, UFC e UNICEF. Ainda em 2007, através do Pacto de cooperação, os municípios assumiram o compromisso com a execução das propostas do PAIC.

Quanto ao material pedagógico estruturado, a SEDUC distribui gratuitamente aos alunos da rede estadual e autoriza aos municípios a devida reprodução em suas redes de ensino. Já em relação ao Ensino Médio, a avaliação é aplicada nas três séries e envolve todas as escolas públicas estaduais de ensino médio localizadas nos 184 municípios cearenses, possibilitando o acompanhamento da evolução da aprendizagem de cada aluno ao longo do tempo através de uma escala de proficiência.

Nas tabelas a seguir são apresentadas as escalas de proficiência em português e matemática para o Ensino Médio, que consiste em uma escala gráfica numérica variando de 0 a 500 pontos, divididos em níveis de conhecimento, sendo eles: muito crítico (MC), crítico (C), intermediário (I) e adequado (A).

**TABELA 01 – ESCALA DE PROFICIENCIA EM LINGUA PORTUGUESA NO SPAECE**

MUITO CRÍTICO	CRÍTICO	INTERMEDIÁRIO	ADEQUADO
Abaixo de 225	225—275	275 -- 325	325 Acima

Fonte: SEDUC

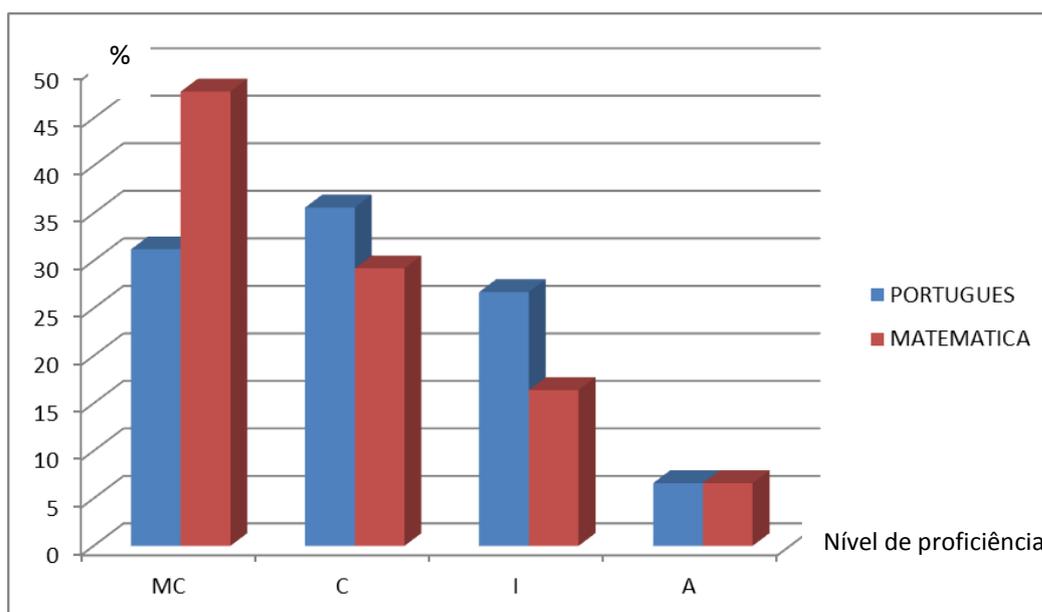
**TABELA 02 – ESCALA DE PROFICIENCIA EM MATEMÁTICA NO SPAECE**

MUITO CRÍTICO	CRÍTICO	INTERMEDIÁRIO	ADEQUADO
Abaixo de 250	250 -- 300	300  -- 350	350 acima

Fonte: SEDUC

A seguir, observam-se os dados do SPAECE, no Estado do Ceará, referentes a 2012, com base nas escalas anteriormente citadas.

Gráfico 01 – Proficiência em Português e Matemática no SPAECE – 2012



FONTE: SEDUC

Diante dos resultados apresentados acima, observa-se uma grande parcela de alunos no Estado do Ceará no nível muito crítico, contrapondo-se ao índice muito baixo do nível adequado. A partir destes dados, o desafio de superar estes resultados requer esforços que envolvam o poder público e a comunidade escolar, na perspectiva de vir a melhorar a aprendizagem dos alunos.

Os documentos que norteiam o desenvolvimento desta avaliação são os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's), do Ministério de Educação, e os Referenciais Curriculares Básicos (RCB), da Secretaria da Educação Básica do Ceará – SEDUC. Além dos testes baseados nos documentos acima citados, são aplicados questionários socioeconômicos aos alunos, professores e diretores escolares. Após aplicação dos testes através de prova escrita, o resultado é divulgado através de boletins por escolas, a partir da média da turma e do resultado individual do aluno em forma de escala de proficiência.

Tais dados oferecem condições para que o desempenho do aluno seja analisado e socializado com a comunidade escolar e com o próprio aluno, possíveis de intervenções no sistema de ensino e unidade escolar. Como se trata de uma avaliação longitudinal, possibilita acompanhar a evolução da aprendizagem de cada aluno, ao longo do período em que está na escola e que se submete às avaliações.

Tendo em vista esta análise, o Governo do Estado, estabeleceu em 2009, através da Lei nº 14.843, a premiação de microcomputadores para alunos do Ensino Médio, que tem como objetivo incentivar a participação e melhoria da proficiência no SPAECE. Somente participam da premiação, alunos das escolas que frequentam o ensino médio regular e profissionalizante, ficando de fora as escolas de Educação de Jovens e Adultos – EJA, quilombolas e indígenas.

Além da premiação com microcomputadores, a escola que alcançasse as metas estabelecidas pela SEDUC/CE, relacionadas à participação e crescimento da proficiência dos alunos, seria premiada com 14º salário para todos os seus servidores (professores, merendeiras, porteiros, auxiliares de serviços gerais e núcleo gestor).

Desta forma, os resultados do SPAECE possibilitam ao Governo implementar políticas de responsabilização, junto aos diversos agentes da comunidade escolar. Izolda Cela Coelho (2009, p. 5), diz que:

A política é importante para que cada escola conheça em detalhe seus próprios resultados e assim possa desenvolver ações mais específicas, voltadas para as correções de rumo que se façam necessárias à melhoria do trabalho pedagógico por ela realizada.

Vale ressaltar que não há adesão formalizada mediante termo de pactuação pela escola ou pelo aluno pertencente à rede estadual de ensino, à participação no SPAECE, apenas uma mobilização e articulação por parte da SEDUC/CE e CREDES, através de encontros sistemáticos com diretores, notícias em sites, cartazes, oficinas para professores sobre avaliações externas dentre outros, a fim de que todos participem do processo. Fato que ocorre de forma diferente com a aplicação do SPAECE, na rede municipal de ensino, que precisa ser estabelecido termo de convênio com o município. No período de aplicação da avaliação, divulgado pela SEDUC, todas as escolas são comunicadas e convidadas a participarem do certame.

A seguir, detalha-se a Lei nº 14.843/2009, a qual criou a premiação e que tem como base os resultados do SPAECE. Será apresentado na íntegra o seu conteúdo, incluindo alterações feitas ao longo dos quatro anos de edição da premiação, os resultados da premiação e o investimento financeiro realizado pelo Governo

Estadual. Ainda a seguir, serão apresentadas outras leis de bonificação, promovidas pelo Governo do Estado, mas que não serão discutidas neste trabalho.

## **1.2. - A Lei 14.843/2009 – Premiação de microcomputadores como estímulo à melhoria do desempenho escolar.**

Em outubro de 2009 foi sancionada pelo Governo do Estado do Ceará a Lei nº 14.483, que institui a premiação para todos os alunos do Ensino Médio nas escolas da rede pública de ensino do Estado do Ceará que participam e atingem o nível de proficiência adequado nas disciplinas de português e matemática na escala de proficiência do SPAECE, conforme seu art.1º que diz: “fica estabelecido que estejam aptos à premiação todos os alunos dos três anos do Ensino Médio das escolas da rede estadual de ensino do Ceará, que alcançarem as médias de proficiência adequadas em Língua Portuguesa e em Matemática”. (D.O.E/CE 20/10/2009, p. 03). Neste artigo, fica entendido que os alunos devem ter participação no SPAECE e que não haja restrição quanto à participação, desde que estejam regularmente matriculados em alguma escola da rede estadual de ensino.

A Lei surgiu como estímulo aos alunos para participarem do processo de avaliação e conseqüentemente, obtiverem melhores resultados na aprendizagem. Conforme a Supervisora Regional do Núcleo de Desenvolvimento do Ensino das Escolas - NRDES, da 8ª CREDE, “após a aprovação da Lei pela Assembleia Legislativa, houve ampla divulgação desta, por meio da SEDUC/CE, nas suas 21 Crides através de sites, e-mails, painéis informativos e encontro com gestores escolares” (entrevista cedida em 06/08/2012).

Referente ao § 1º do art. 1º da lei nº 14.483/2009, é apresentada a escala de proficiência do SPAECE, conforme já vimos nas tabelas 1 e 2. O nível adequado para o ensino médio inicia-se a partir de 325 pontos em Língua Portuguesa e 350 em Matemática. Portanto, para que o aluno seja contemplado com um microcomputador, é necessário que alcance o nível adequado nas duas disciplinas.

Em 2010, a lei nº 14.691 de 30 de abril, altera a Lei de nº 14.483/2009, em seu § 2º, para corrigir a referência do ano base de premiação que estava definido como sendo o ano de 2008, passando a redação a ter o seguinte corpo:

Art. 1 – O § 2º do art. 1 da Lei n 14.483, de 8 de outubro de 2009, passa a vigorar com a seguinte redação:

§ 2º - A referencia para identificação dos alunos serem a base de dados do SPAECE, entregue a SEDUC pela instituição responsável pela avaliação, relativamente ao ano anterior ao da premiação.

De acordo com a Lei nº 14.691/2010, o ano de referência para a premiação passa a ser o ano anterior à divulgação dos resultados do SPAECE.

Quanto ao número de alunos premiados, não há nenhuma restrição ao quantitativo que poderão ser agraciados por ano com o prêmio. Caso todos os alunos que compõem a rede estadual de ensino médio regular obtenham nível adequado em ambas disciplinas, todos serão agraciados com um microcomputador, não havendo limite de premiação. O aluno que cursa os três anos do ensino médio em uma escola da rede pública estadual do Ceará e obtém proficiência adequada neste período, tem possibilidade de ser premiado com um microcomputador a cada ano, desde que esteja em nível adequado nas duas disciplinas. Mesmo o aluno se transferindo para outra escola pública e que obtenha o nível adequado, será contemplado.

O segundo parágrafo do artigo, reforça que o SPAECE será a base de dados para identificar os alunos. A responsabilidade da aplicação e da consolidação dos resultados é da instituição contratada, no caso o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd. Quanto a SEDUC, responsabiliza-se pela distribuição de boletins às escolas, constando os resultados. Cabe dizer que, **conforme a Lei**, não há competição entre alunos, o que ocorre é o reconhecimento através da premiação para os alunos que alcançam os dois critérios, participação e proficiência, ou seja, cada aluno que participa e atinge o nível adequado recebe um microcomputador. **Ressalta-se aqui, que o segmento aluno não foi pesquisado para saber o grau de envolvimento na política. Desta forma, enfatiza-se que o foco da pesquisa está voltada para o gestor escolar.**

Percebe-se que a cada ano há crescimento significativo de alunos que são agraciados com um microcomputador na rede estadual de ensino do Estado. Na tabela a seguir observa-se que em 2008, ano que serviu de base para premiação que ocorreu em 2009, foram entregues 813 microcomputadores para alunos que participaram do processo e que atingiram o nível adequado de proficiência nas duas disciplinas. Já em 2010, que teve como ano base os resultados do SPAECE/2009,

foi agraciado quase o triplo de alunos, ou seja, 3.033 microcomputadores foram entregues. Para 2011, com os resultados obtidos através do SPAECE/2010, foram entregues praticamente 1000 computadores a mais, ou seja, 4013 microcomputadores. E em 2012, com os resultados do SPAECE/2011, foram entregues 6107 microcomputadores. Com relação aos resultados do SPAECE/2012, ainda não foram oficialmente apresentados o quantitativo de alunos agraciados. Ocorreu divulgação através da SEDUC, os resultados gerais do SPAECE/alfa, 5º ano, 9º ano e Ensino Médio.

**TABELA 3 - Distribuição de Microcomputadores no Estado do Ceará e quantitativo de Escolas – 2008/2012**

Ano Base	Quantidade de microcomputadores distribuídos no Estado	Total de Escolas contempladas no Estado
2008	813	274
2009	3033	354
2010	4320	492
2011	6107	511
2012	6318	514

Fonte: 8ª CREDE

De acordo com a tabela acima se percebe que o crescimento de microcomputadores não foi significativo em relação ao ano de 2012 e da mesma forma o número de escolas contempladas. **Tal consideração, deve-se ao observar que nos anos anteriores o aumento foi bem maior que o ano de 2012.**

Em seguida observa-se a relação entre o número de alunos matriculados no Estado do Ceará e alunos premiados com microcomputadores, no período de 2008 a 2012.

**Tabela 4 – Comparativo de alunos premiados e numero de matriculas no Ceará- 2008/2012**

Ano	Matrícula Ensino Médio Regular	Número de alunos premiados	%
2008	408.992	813	0,19
2009	416.922	3033	0,72
2010	411.109	4320	1,05
2011	412.455	6107	1,48
2012	406.567	6318	1,55

Fonte: SEDUC/CE

Ressalta-se o aumento dos números de alunos ganhadores, mas considera-se dentro do universo de matrícula uma pequena parcelada contemplada.

Segundo o Coordenador de Célula de Currículo da SEDUC/CE, Rogers Vasconcelos, em entrevista realizada em outubro de 2011, em visita à SEDUC/CE, ao Núcleo de Currículo, o investimento financeiro do Governo do Estado tem aumentado consideravelmente a cada ano para a implementação desta política. Em 2008, para a execução da política de premiação, foram designados recursos financeiros da ordem de 1,1 milhões de reais para distribuição de 813 microcomputadores, que corresponde ao número de alunos contemplados em 274 escolas do Estado do Ceará. Já em 2009, o investimento financeiro foi de 4,3 milhões de reais, também provindos do Tesouro Estadual, para distribuição de 3.033 computadores, o que corresponde ao número de alunos contemplados entre 354 escolas. Em 2010, o investimento financeiro foi de 6 milhões de reais para 492 escolas. Já em 2011, o investimento chega a 9,8 milhões de reais.

A lei de premiação para alunos do Ensino Médio não é a única adotada pelo Governo Estadual como forma de estímulo à melhoria da aprendizagem. Há também mais duas premiações instituídas, a seguir apresentadas, que não serão objetos de estudo neste Plano de Ação Educacional. Através da Lei nº 14.484/2009, instituiu-se o prêmio “Aprender pra Valer e o Prêmio Escola Nota Dez”.

#### 1.2.1 - Outras leis de bonificação no Estado do Ceará.

Referente a incentivos à da aprendizagem do aluno, o Estado do Ceará estabeleceu duas outras leis. Uma se trata de premiação para o quadro de funcionários das escolas da rede estadual e a outra diz respeito à premiação para escolas da rede municipal de ensino, mais especificamente, às que possuem 2º ano do ensino fundamental. Tal apresentação tem caráter de exposição das demais leis de bonificação que ocorrem no Estado do Ceará, entendendo-se que existem várias estratégias de abordagens de combate à deficiência na aprendizagem dos alunos.

##### 1.2.1.1 - Prêmio Aprender pra Valer.

Da mesma maneira que a Lei de nº 14. 843/2009, instituiu a premiação para alunos, a lei de nº 14.484/2009, instituiu o Prêmio “Aprender pra Valer”, que consiste na premiação monetária destinada ao quadro funcional das escolas da rede estadual

de ensino a partir dos resultados do SPAECE. O valor da premiação corresponde ao 14º salário.

Para a escola alcançar a premiação, alguns critérios são estabelecidos no parágrafo 1º do artigo 3º da referida lei:

Com base nos resultados do SPAECE [...], será concedida premiação a todas as escolas que alcançarem meta de evolução de 7% (sete por cento) a 10% (dez por cento) sobre sua média de proficiência dos alunos no SPAECE [...], tanto em língua portuguesa quanto em matemática, em cada uma das séries do ensino médio ofertadas pela escola, com a condição de que estas médias não fiquem situadas no padrão muito crítico (D.O. E / CE, 20/10/2009 p. 3).

De acordo com este parágrafo, a média da escola deve ficar acima do nível muito crítico da escala de proficiência do SPAECE, mesmo que obtenha evolução na meta de 7% a 10% da proficiência dos alunos.

Esta lei, em seu Art. 4º, explicita como objetivos do Prêmio:

- I. estimular os gestores, professores e os demais servidores da escola na implementação de um projeto pedagógico que possibilite a todos os alunos do ensino médio a permanência na escola e o alcance dos níveis de proficiência adequado para cada série nas diversas áreas do conhecimento;
- II. reconhecer o trabalho de todos os profissionais da educação das escolas que apresentam bons resultados de aprendizagem dos alunos;
- III. dar visibilidade às escolas com experiências exitosas e passíveis de replicabilidade em outras escolas da rede estadual ( D.O.E/CE, 20/10/2009, p.03).

Ao instituir tais objetivos, a referida lei permite que todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar sejam incitados a participarem do processo, ou seja, antes, durante e após os resultados, assumindo assim, uma perspectiva de construção coletiva de intervenções. Fazem parte desta comunidade escolar, pais de alunos, professores, núcleo gestor, servidores, parceiros externos, ONG's (Organizações Não Governamentais), iniciativa privada, dentre outros.

### 1.2.1.2 - Prêmio Escola Nota Dez

O Prêmio Escola Nota Dez é outro estímulo através da bonificação oferecida pelo Governo Estadual. Instituído pela lei nº 14.371 de 2009 é destinado às escolas de 2º ano do Ensino Fundamental da rede municipal que atinge média de proficiência adequada dos seus alunos. Tem por objetivo fornecer investimentos em projetos de intervenções pedagógicas das unidades escolares, bem como garantir uma quota extra de recursos financeiros no ICMS para os municípios em que as escolas premiadas estão vinculadas.

De acordo com o Art.2º, da lei nº 14.371/2009, a cada ano serão premiadas até 150 (cento e cinquenta) escolas que estejam dentro dos critérios a seguir: “I – ter pelo menos 20 alunos matriculados no 2º ano do ensino fundamental regular; II – ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar- Alfabetização (IDE-Alfa), situada no intervalo de 8,5 e 10,0, inclusive”.

Além disso, as escolas que encontram-se com baixo desempenho, recebem estímulo financeiro e assessoramento técnico pelas escolas com maior índice de qualidade, conforme está descrito no Art. 4º da lei nº 14.371/2009, que diz:

As escolas premiadas ficam responsáveis por desenvolver, pelo período de um ano, ações de cooperação técnico-pedagógica com uma das 150 (cento e cinquenta) escolas que tenham obtido os menores resultados de alfabetização, expressos pelo IDE-Alfa.

Da mesma forma, as escolas que possuem 5º ano, em estágio com proficiência adequada e fazem parte do Programa PAIC MAIS, é ofertado o estímulo financeiro, assessoria pedagógica e material pedagógico estruturado e parceria com escolas de baixos rendimentos. Estas duas últimas bonificações ocorrem por adesão do município ao SPAECE e também aos programas instituídos pelo Governo Estadual, no caso o PAIC, para o 2º ano e o PAIC MAIS para o 5º ano.

### **1.3 – Contextualizando a política de premiação de microcomputadores para alunos do ensino médio da rede estadual do CEARÁ e na 8ª CREDE.**

Nesta seção, serão apresentados dados educacionais referentes ao Estado do Ceará, no que diz respeito aos resultados das avaliações, organização e composição das Credes. Também serão expostos os dados relacionados à 8ª

CREDE, possibilitando maior compreensão da política de premiação e dos papéis dos gestores escolares, uma vez que as escolas em estudos fazem parte desta região administrativa. A seção está dividida em duas subseções para melhor compreensão da evolução dos dados educacionais, sendo a primeira referente aos dados do Estado do Ceará, relacionando com a Região Nordeste e o Brasil e, em seguida, serão apresentados os dados da 8ª CREDE relacionados ao Ceará.

### 1.3.1 – Contextualizando o Estado do Ceará

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP/MEC - o Estado do Ceará possui em sua rede de ensino público estadual 782 escolas que atendem os anos finais do nível fundamental e ensino médio. No ensino médio há modalidade regular e profissionalizante com tempo integral, o Centro de Jovens e Adultos – CEJA. Há ainda Escolas Indígenas, Escolas Quilombolas e salas de aulas em Presídios (INEP, 2010).

No final da década de 1990, com a reorganização da rede pública de ensino, os municípios passaram a ter responsabilidade sobre a educação infantil e ensino fundamental, ficando sobre sua responsabilidade esses dois níveis da educação básica. Quanto ao ensino médio, a maior parte cabe ao Estado, tendo uma parcela restrita de responsabilidade do Governo Federal, no caso os Institutos Federais de Educação, que estão presentes nas principais regiões do Ceará.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística – IBGE - em 2010 o Estado do Ceará possuía uma população em idade escolar de 2.203.334, e uma taxa de analfabetismo escolar na faixa etária de 10 a 14 anos de 5,4% e na faixa etária de 15, ou mais, correspondente a 18,8%. A taxa de atendimento, ou seja, de alunos matriculados na faixa etária de 4 a 17 anos, corresponde a 92,7%, ficando acima da Região Nordeste com 92,2%. Abaixo segue tabela na qual se observa a matrícula correspondente ao ano de 2012, por níveis de ensino e comparadas com o Brasil.

**Tabela 05 – Número de alunos matriculados no Ceará e Brasil em 2012.**

	Creche	Pré - escola	Ens. Fundamental / séries iniciais	Ens. Fundamental / séries finais	Ensino Médio
Ceará	96133	174327	581951	514915	353806
Brasil	1602780	3552628	13228278	11716697	7145086

Fonte: ipece

De acordo com a tabela acima, a matrícula do Ceará em creche corresponde a 6% em relação ao Brasil. Para a pré-escola esses dados correspondem a 5% em relação ao Brasil. Em relação a Ensino Fundamental nas séries iniciais, correspondem a 4,4% ao Brasil e no Ensino Fundamental séries finais corresponde a 4% em relação ao Brasil. E para o Ensino Médio, esses dados correspondem a 4,9% em relação ao Brasil.

Em termos de redes de ensino, apresentam-se na tabela os dados de matrícula no ano de 2012, por níveis de ensino.

**Tabela 06 – Número de alunos matriculados por rede e nível de ensino no Estado do Ceará e Municípios em 2012.**

			Ensino fundamental		Ensino médio	
Rede/nível	Creche	Pré	Anos iniciais	Anos finais	Integral	Parcial
Estado	176	958	4.707	68328	318.885	34.828
Município	95.957	173.369	577.244	446.587	93	-

Fonte: Inep

De acordo com os dados apresentados percebe-se a concentração da responsabilidade com o Ensino Médio na Rede Estadual, enquanto que os municípios passam a assumir a responsabilidade com creche, pré-escola e ensino fundamental.

O Estado do Ceará apresenta quanto ao Índice de Desenvolvimento da Educação – IDEB<sup>2</sup>, os dados a seguir:

**Tabela 07 – Resultado do IDEB no Estado do Ceará e Brasil – 2007/2011**

	ANOS	CEARÁ		BRASIL	
		Meta projetada	Valor alcançado	Meta projetada	Valor alcançado
ENS. FUND. SERIES INICIAIS	2007	3,2	3,8	3,9	4,2
	2009	3,6	4,4	4,2	4,6
	2011	4,0	4,9	4,6	5,0
ENS. FUND.	2007	3,1	3,5	3,5	3,8

<sup>2</sup> Foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais Anísio Teixeira - Inep - e em taxas de aprovação.

SÉRIES FINAIS	2009	3,3	3,9	3,7	4,0
	2011	3,6	4,2	3,9	4,1
ENSINO MEDIO	2007	3,3	3,4	3,4	3,5
	2009	3,4	3,6	3,5	3,6
	2011	3,6	3,7	3,7	3,7

FONTE: todospelaeducação

De acordo com os dados, o Ceará tem apresentado crescimento nos anos iniciais do ensino fundamental de 3,8 para 4,9, ficando pouco atrás do Brasil. Mesmo assim, apresenta crescimento de 1,1 durante o período, enquanto que o Brasil cresceu 0,8 pontos. Para as séries finais, o Ceará atingiu 4,2 pontos, ultrapassando o Brasil com pontuação de 4,0 pontos. No Ensino Médio, o Ceará possui 3,7 pontos, igualando-se ao Brasil.

Segundo o Ministério de Educação - MEC, as metas estabelecidas para o ensino fundamental/séries iniciais no Brasil, do IDEB, para o ano de 2013 é de 4,9 e em 2021 de 6,0 pontos. Para o Ceará, a meta estabelecida é de 4,3 em 2013 e 5,4 pontos em 2021. Em relação ao ensino fundamental, séries finais no Brasil, a meta é de 4,4 em 2013 e 5,5 em 2021. O Ceará terá que cumprir em 2013 a meta de 4,0 e em 2021 terá que atingir 5,1 pontos para o ensino fundamental series finais. Em relação ao Ensino Médio, para o Brasil a meta em 2013 é de 3,9 e de 5,2 em 2021. Para o Ceará a meta é de 3,9 em 2013 e de 5,1 para 2021.

A seguir, a tabela que apresenta os números do SAEB<sup>3</sup>, colocam o Estado do Ceará em crescimento constante em relação à região Nordeste e ao Brasil. Os dados apresentam-se em pontos percentuais da população, em nível adequado, de acordo com a escala de proficiência do SAEB.

**Tabela 08 – Resultado do SAEB no Ceará, Nordeste e Brasil – 2007/2009**

SÉRIE	4º/5ºEF- Port		4º/5ºEF-Mat		8º/9ºEF-Port		8º/9ºEF-Mat		3ºEM-PORT		3ºEM-MAT	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
CEARA	21,4	27,5	15,2	22,8	14,1	20,7	9,2	10,1	20,4	25,2	6,5	8,1
NORDESTE	18,9	23,8	14,6	20,0	13,3	19,3	8,5	10,2	17,3	22,1	6,2	6,8
BRASIL	27,9	34,2	23,7	32,6	20,5	26,3	14,3	14,8	24,5	28,9	9,8	11,0

FONTE: todospelaeducação

<sup>3</sup> Sistema de Avaliação da Educação Básica.

Os dados que representam a quantidade de alunos em nível adequado, apresentam o Estado do Ceará em constante crescimento, superando a região em todos os anos, séries e disciplinas avaliadas, exceto no ano de 2009, no 8º/9º ano, na disciplina de matemática do ensino fundamental das séries finais, obtendo nota de 10,1, enquanto a Região Nordeste supera, obtendo a nota de 10,2 pontos.

Ainda com relação aos resultados educacionais do Estado do Ceará, a seguir apresentam-se dados referentes à aprovação, relacionando-os com o Brasil.

**Tabela 09 – Resultado da taxa de aprovação no Ceará e Brasil – 2008/2012<sup>4</sup>**

	<b>Ano</b>	<b>Ceará</b>	<b>Brasil</b>
<b>Ensino Fundamental Anos Iniciais</b>	2008	86,7%	87,0%
	2009	89%	88,5%
	2010	90,5%	89,9%
	2011	92%	91,2%
	2012	93,1%	91,7%
<b>Ensino Fundamental Anos Finais</b>	2008	81,7%	79,9%
	2009	84,5%	81,3%
	2010	85,9%	82,7%
	2011	86,5%	83,4%
	2012	87,1%	84,1%
<b>Ensino Médio</b>	2008	78,5%	74,4%
	2009	79,9%	75,9%
	2010	82,2%	77,2%
	2011	81,8%	77,4%
	2012	83,4%	78,7%

Fonte: INEP

No estado do Ceará, nos anos iniciais do ensino fundamental, há um crescimento da taxa de aprovação de 86,7% em 2008 para 92% em 2011, superando o Brasil com, respectivamente, 87,5% e 91,2% em 2011. Com relação às séries finais do ensino fundamental, a aprovação passa de 81,7% para 86,5%, superando o Brasil com 83,4%. Para o Ensino Médio, o estado do Ceará e o Brasil, obtendo média de 81,8%. Para o ano de 2012, o Ceará tem crescimento em relação ao Brasil de 1,4 pontos nas séries iniciais do ensino fundamental, enquanto que nos

<sup>4</sup> Dados referentes a quantidade de alunos no nível adequado pela escala de proficiência do SAEB

anos finais do ensino fundamental, são de 3 pontos. E quanto ao ensino médio, o Ceará supera o Brasil em 4,7 pontos percentuais.

Quanto ao indicador de reprovação, os dados serão apresentados na tabela a seguir em série histórica de 2008 a 2010. É também, perceptível a queda da reprovação no estado do Ceará em relação ao Brasil.

**Tabela 10 – Resultado da taxa de reprovação no Ceará e Brasil – 2008/2012**

	Ano	Ceará	Brasil
<b>Ensino Fundamental Anos Iniciais</b>	2008	10,7%	10,1%
	2009	8,9%	7,1%
	2010	7,9%	8,3%
	2012	5,7%	6,9%
<b>Ensino Fundamental Anos Finais</b>	2008	11,8%	13,9%
	2009	10,3%	9,3%
	2010	9,8%	12,6%
	2012	9,2%	11,8%
<b>Ensino Médio</b>	2008	7,7%	12,3%
	2009	7,1%	12,6%
	2010	7,2%	12,5%
	2012	6,9%	12,2%

Fonte: INEP

Os dados revelam que o Estado do Ceará tem superado o Brasil no ensino fundamental e no ensino médio, com quedas significativas na reprovação. Nos anos iniciais do ensino fundamental, em 2010, o Ceará atingiu 7,9%, enquanto que o Brasil atingiu 8,3%. Já nos anos finais do ensino fundamental, o percentual atingido foi de 9,8% enquanto que o Brasil 12,6%. Para o Ensino Médio, o Ceará obteve 7,2% e o Brasil 12,5%. Em 2012, observa-se novamente o decréscimo da reprovação do Ceará, superando o Brasil no ensino fundamental e no ensino médio. Observa-se, também que o Brasil obteve decréscimo na reprovação.

A seguir a tabela com resultados da taxa de abandono, relacionando o Ceará e o Brasil.

**Tabela 11 – Resultados da taxa de abandono no Ceará e Brasil – 2008/2012**

	Ano	Ceará	Brasil
<b>Ensino Fundamental Anos Iniciais</b>	2008	2,6%	2,9%
	2009	2,1%	2,3%
	2010	1,6%	1,8%

	2012	1,2%	1,4%
Ensino Fundamental Anos Finais	2008	6,5%	6,2%
	2009	5,2%	5,3%
	2010	4,3%	4,7%
	2012	3,6%	4,1%
Ensino Médio	2008	13,8%	12,8%
	2009	13%	11,5%
	2010	10,6%	10,3%
	2012	9,7%	9,1%

Fonte: INEP

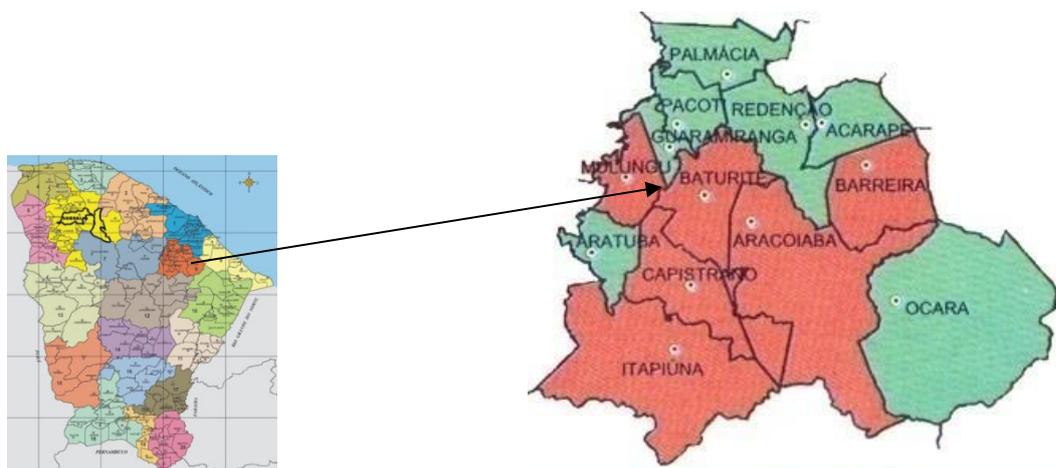
Quanto aos dados apresentados na tabela sobre abandono, em 2010 o Ceará obtém um percentual de 10,6%, no ensino médio, enquanto que o Brasil obtém resultado de 10,3%. Ao observar o Ceará no período de 2008 a 2010, o ensino médio obteve uma queda de 3,2%, enquanto que o Brasil 2,5%. Em relação ao Ensino Fundamental/séries finais, o Ceará obteve 2,2% de queda, e o Brasil 1,5%. Em 2012, houve queda nos dois níveis de ensino, tanto no Brasil quanto no Ceará.

O desenvolvimento e acompanhamento das políticas educacionais são realizados pela SEDUC/CE, através dos vinte e um Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDES –, que são distribuídos em todo o território estadual. Um destes Centros situa-se em Fortaleza, denominada de Superintendência de Fortaleza – SEFOR. Esta, por sua vez, subdivide-se em duas, e, as demais, no interior do Estado. Para todas as CREDES, existe um coordenador, que é escolhido a partir de seleção, através de prova de conhecimentos, currículo e entrevista.

Nesse sentido, as CREDES passam a ter papel importante na articulação das políticas educacionais em cada região do Estado, inclusive implementando ações em parceria com diversos órgãos governamentais e não-governamentais e Prefeituras Municipais.

A 8ª CREDE corresponde à Região do Maciço de Baturité e trata-se de um órgão responsável pelo gerenciamento das demandas educacionais. Está dividida em setores distintos, assim distribuídos: Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios – NRCOM –, responsável pela articulação de políticas com os municípios de jurisdição da regional; Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola –

NRDES –, responsável pela articulação com as escolas da rede estadual; Núcleo Tecnológico de Educação que concede suporte tecnológico às escolas; Núcleo Regional Administrativo Financeiro – NRAFI –, responsável pelo setor financeiro das escolas e gestão de pessoas e Gabinete da Coordenadoria que agrega a ouvidoria. Em seguida, apresentamos o mapa da 8ª CREDE tendo como referência o Estado do Ceará.



Fonte: SEDUC

**FIGURA 1 - Mapa do Maciço de Baturité – 8ª CREDE**

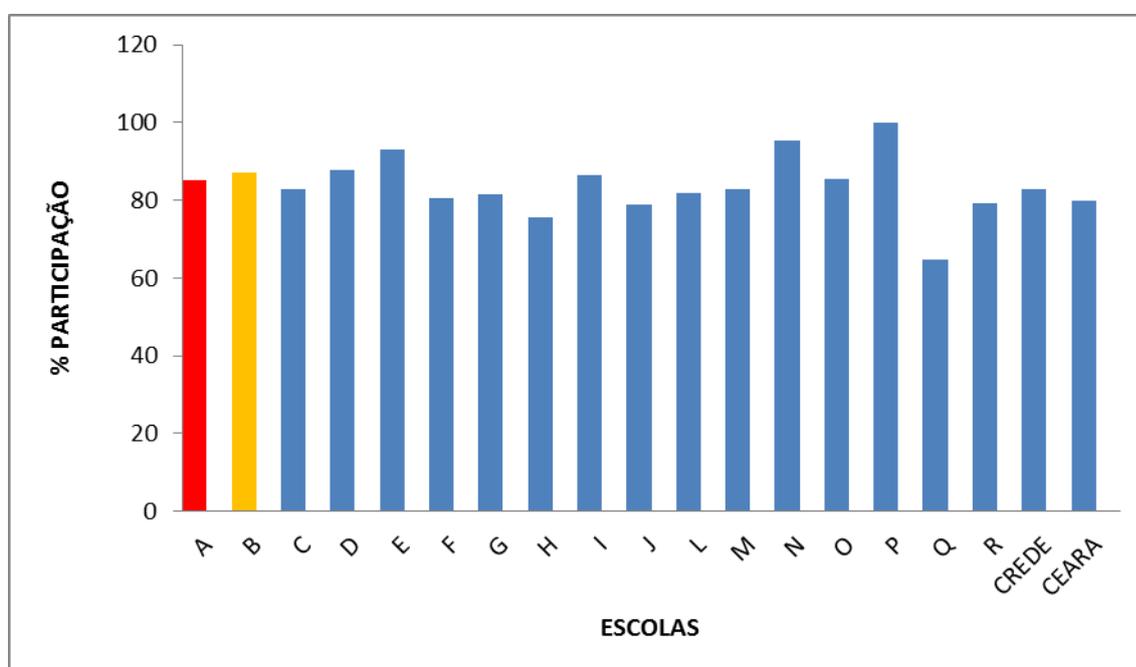
### 1.3.2- A política da premiação de microcomputadores na 8ª CREDE.

A 8ª CREDE atende cerca de 25.000 alunos das redes públicas de ensino municipal e estadual (dentre os quais 13.000 são do ensino médio, nas diversas modalidades) e integra 20 escolas da rede estadual, sendo 01 escola de ensino profissionalizante, 03 de ensino fundamental e médio (com oferta a partir do 9º ano do ensino fundamental), 13 com exclusivo atendimento no ensino médio regular, 01 com atendimento nas séries finais do ensino fundamental, 01 Escola Diferenciada Indígena e 01 Centro de Educação de Jovens e Adultos - CEJA. Vale ressaltar que somente 17 escolas participam da premiação, devido possuir ensino médio regular, outras 2 possuem ensino fundamental e 1 é exclusiva para jovens e adultos e não são contempladas pela premiação de microcomputadores.

Algumas escolas possuem anexos nas zonas rurais dos municípios, que são denominados de extensão. São espaços físicos cedidos pelas Prefeituras Municipais para funcionamento do Ensino Médio. Vale salientar que, em alguns casos, a

estrutura física não é satisfatória. Nessas estruturas, há compartilhamento de gestão escolar, ou seja, cogestão entre estado e município. Há escolas que chegam a dividir o mesmo espaço físico destinado aos gestores. Tais circunstâncias são devidas pela distância da zona urbana à zona rural dos municípios, onde se localizam as escolas de origem. Tendo como parâmetro os resultados do Estado do Ceará, a 8ª CREDE tem demonstrado desempenho crescente em seus resultados de participação e proficiência nas avaliações do SPAECE. O gráfico a seguir apresenta o nível de participação dos alunos da 1ª série do Ensino médio na avaliação do SPAECE em 2012, de acordo com cada escola pertencente a 8ª CREDE e em relação ao Estado do Ceará.

**Gráfico 02 – Participação de alunos por escolas da 8ª CREDE do 1º ano - SPAECE 2012.**

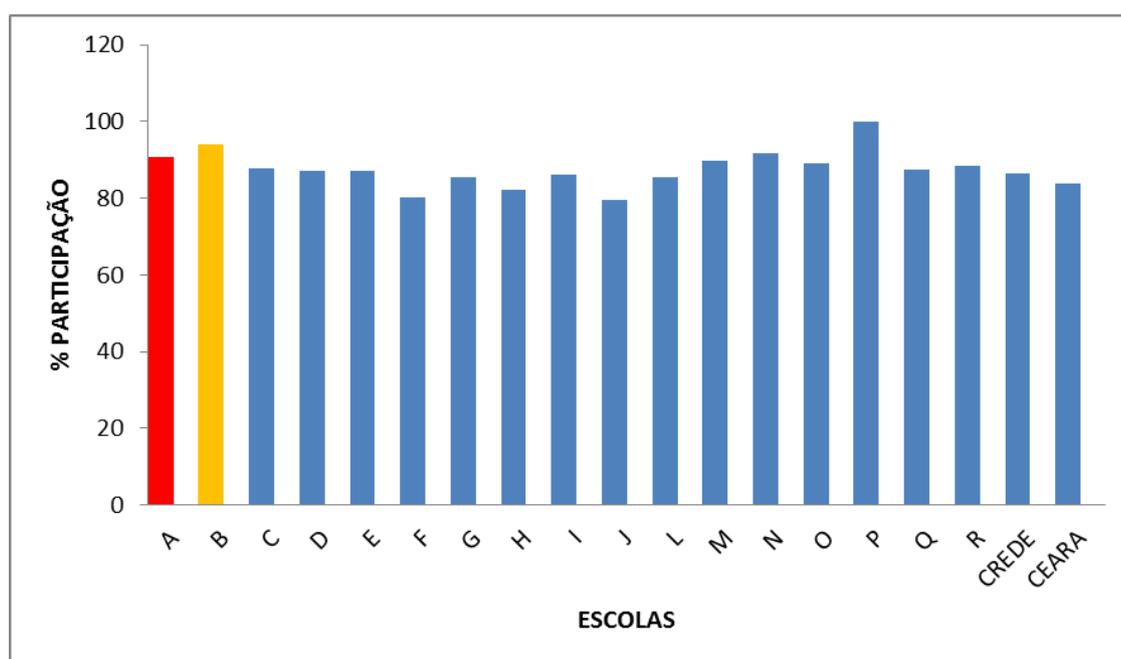


Fonte: SEDUC

Em 2012, apenas 3 escolas da 8ª CREDE ficaram abaixo da média de participação do Ceará, que foi de 79,9%. Já em relação à média da 8ª CREDE, que tem participação de 82,8%, superando a média do estado, 09 escolas ficaram acima desta média, e 01 com média igual, segundo informa a Supervisora Regional, em entrevista realizada na sede da 8ª CREDE, em Baturité, no ano 2012. Quanto às escolas A e B, objetos desta pesquisa, respectivamente, obtiveram 85,2% e 87,2% de participação superando a média do Ceará e da 8ª CREDE.

O gráfico a seguir apresenta informações relacionadas a participação da 2ª série do Ensino Médio com relação a 8ª CREDE e no Ceará. No gráfico, observa-se que a 8ª CREDE tem média igual a 86,5% e supera a média do Estado que é de 83,8% e que 11 escolas estão acima da média da própria regional. Destacam-se as escolas A e B, que obtiveram, respectivamente, participação de 90,9% e 93,9%, nesta série do Ensino Médio. Outro destaque que se faz é referente à escola P que atingiu 100% de participação.

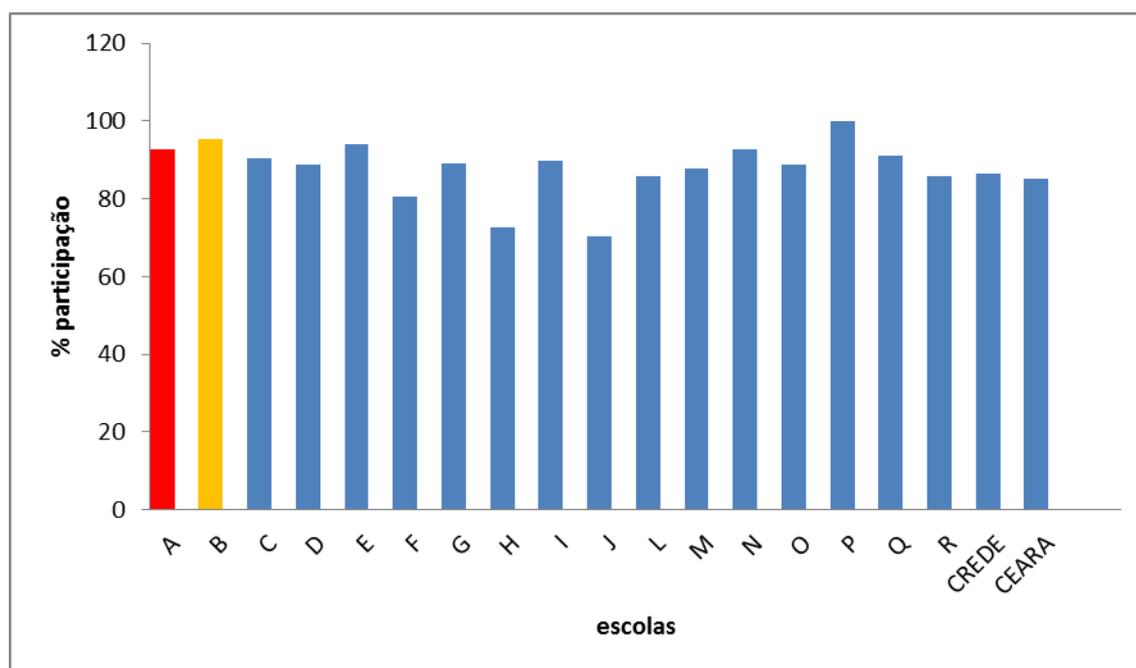
**Gráfico 03 – Participação de alunos por escolas da 8ª CREDE do 2º ano no SPAECE 2012.**



Fonte: SEDUC

Em seguida, o gráfico da 3ª série do Ensino Médio que apresenta a média de participação em 2012 na 8ª CREDE, o Estado do Ceará, corresponde a 85,2%, enquanto na 8ª CREDE a média é de 86,4%. A escola A, com 92,8% supera as médias do Estado e da 8ª CREDE. Da mesma forma a Escola B, com 95,4% supera o Ceará e a 8ª CREDE.

**Gráfico 04 – Participação de alunos por escolas da 8ª CREDE do 3º ano no SPAECE 2012.**



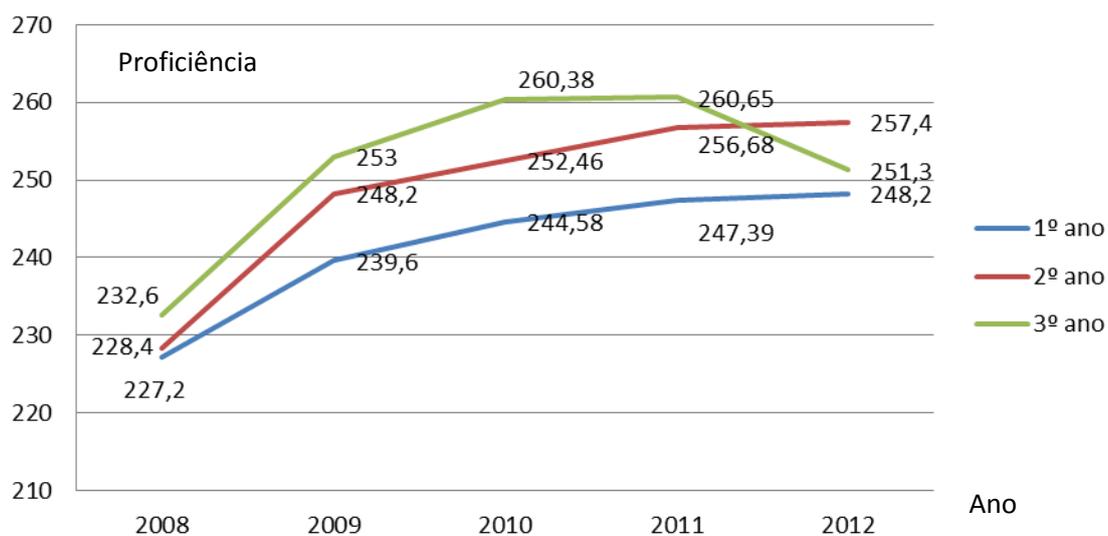
FORNTE: SEDUC

Observa-se ainda no gráfico acima, que 3 escolas encontram-se abaixo da média do Ceará, que são: F, H e J. E em relação à média de participação da 8ª CREDE, que é de 86,4%, 12 escolas estão acima.

De acordo com os gráficos supracitados, a 8ª CREDE supera a média de participação do Ceará nas três séries do Ensino Médio. Apenas algumas escolas encontram-se abaixo da média do Estado.

Em relação ao desempenho estabelecido como critério na Lei da Premiação de microcomputadores, os gráficos abaixo apresentam a evolução da proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, no período de 2008 a 2012, na 8ª CREDE.

Gráfico 05 – Desempenho em Língua Portuguesa no SPAECE – 8ª CREDE – 2008/2012



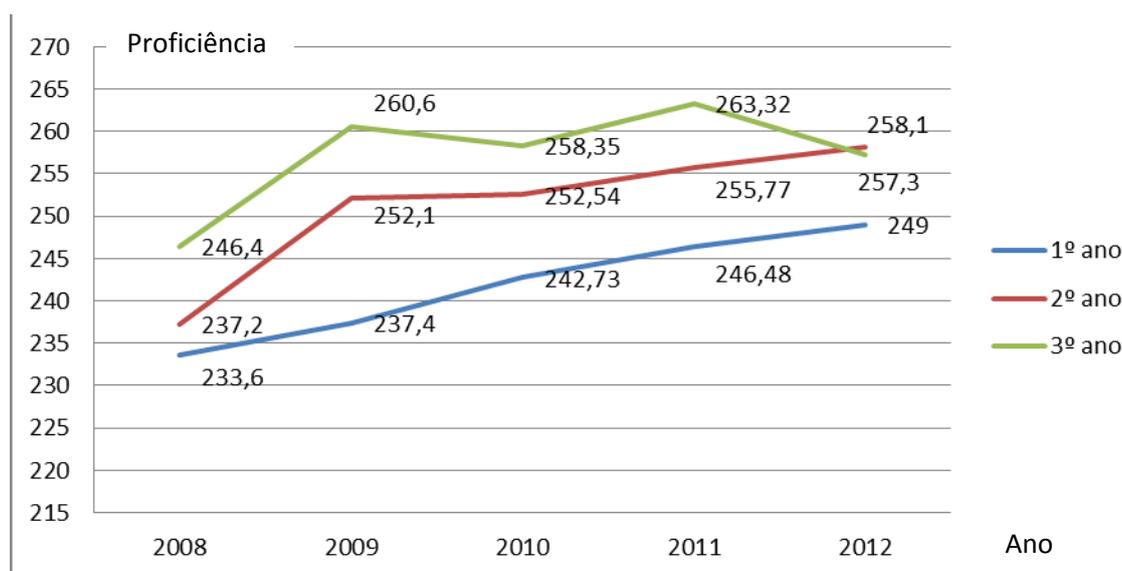
Fonte: SEDUC

Baseado no gráfico anterior, a evolução da proficiência das 2ª séries do ensino médio, na 8ª CREDE, tem sido crescente em Língua Portuguesa. Da mesma forma a 1ª série nos dois últimos anos, ou seja, 2010 e 2011, cresceu de 244,58 para 247,39 obtendo crescimento. Já as 3ª séries continuam praticamente com a mesma pontuação, sendo em 2010, 260,38 pontos e em 2011, 260,65 pontos, que se enquadram no nível crítico da escala de proficiência do SPAECE. Ainda referente ao gráfico anterior, ressalta-se que os alunos que entraram em 2008 no 1º ano, obtiveram proficiência de 227,2 pontos e ao chegarem no 3º ano alcançaram a média de 260,38 pontos, tendo obtido 33,18 pontos de diferença em relação a 2008, saindo do nível muito crítico e passando para o nível crítico da escala de proficiência do SPAECE.

Em relação aos alunos que entraram em 2009, no 1º ano com proficiência de 239,6 pontos concluíram o 3º ano, em 2011, com 260,65 pontos, obtendo ao longo do ensino médio a média de 21,05 pontos, ou seja, ao entrarem no ensino médio estavam no nível muito crítico e ao concluírem, passaram para o nível crítico da escala de proficiência do SPAECE. Mesmo com crescimento significativo, a 8ª CREDE encontra-se, de acordo com a escala de proficiência do SPAECE na disciplina de Língua Portuguesa, no nível crítico. Em 2012, o 1º ano obteve proficiência de 248,2 superando os anos anteriores, mas continuando no nível muito crítico. O 2º ano apresentou 257,4 pontos, continuando em crescimento com

referência aos anos anteriores e no nível crítico na escala de proficiência do SPAECE. Já o 3º ano apresentou queda na proficiência passando de 260,65, em 2011, para 251,3 pontos em 2012, continuando no nível crítico. Com relação ao Ceará, em 2012 os resultados foram os seguintes: 1º ano 249,9; 2º ano 258,3; 3º ano 251,6. A 8ª CREDE ficou abaixo da média do Ceará em todos os anos. Quanto à disciplina de Matemática, o quadro ilustra os seguintes dados:

**Gráfico 6 – Desempenho em matemática no SPAECE – 8ª CREDE -2008/2012**



Fonte: SEDUC

Na disciplina de Matemática, a evolução da proficiência ocorre de forma muito pequena entre os anos de 2009 e 2010, na média geral da 8ª CREDE, entre as 2ª e 3ª séries do ensino médio, ou seja, no nível crítico da escala de proficiência do SPAECE. Em relação à 1ª série continua praticamente no mesmo nível de proficiência. Com relação ao 1º ano de 2008 que obteve média de 233,6 pontos e que ao concluir em 2010 obteve média de 258,35 pontos, obteve crescimento de 24,75 pontos. Já a turma de 1º ano que entrou em 2009 e obteve resultado 237,4 pontos, concluiu o ensino médio com 263,32 pontos, conseguindo avançar na média em 25,92 pontos. Para o ano de 2012, a 8ª CREDE apresenta os seguintes resultados, na disciplina de matemática: 1º ano 249 pontos ( nível muito crítico); 2º ano 258,1 pontos ( nível crítico) e 3º ano, 258,7 pontos ( nível crítico). Com relação ao Ceará, os resultados são os seguintes: 1º ano 251,4 pontos; 2º ano 260,1 pontos, 260,7 pontos.

Ao concluir a análise desses gráficos, pontua-se que a 8ª CREDE encontra-se na disciplina de matemática dentro da escala de proficiência do SPAECE no nível crítico. Apesar de estar neste nível, a 8ª CREDE apresenta alunos com nível adequado em ambas às disciplinas, proporcionando ao aluno ser agraciado pela política de premiação de microcomputadores.

Na tabela a seguir, observa-se o movimento de alunos premiados no período de 2008 a 2012 na 8ª CREDE. O número de alunos ganhadores têm aumentado a cada ano, passando de 17 microcomputadores em 2008 para 145, em 2012.

**TABELA 12 - Distribuição de Microcomputadores da Região do Maciço de Baturité – 2008/2011**

Ano Base	Quantidade de microcomputadores distribuídos no Estado
2008	17
2009	83
2010	106
2011	168
2012	145

Fonte: SEDUC/CE

Diante dos dados acima apresentados, observa-se que em relação a matrícula de 2012, no Ensino Médio Regular da 8ª CREDE que é de 11.236 alunos, o número de alunos agraciados com microcomputadores correspondendo a 1,3%. Bem próximo do valor percentual do Estado que é de 1,8%.

Vale ressaltar que a quantidade de microcomputadores distribuídos corresponde à quantidade de alunos que encontram-se no nível adequado das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, conforme critério estabelecido na Lei nº 14.843/2209, que trata sobre a premiação de microcomputadores. Os resultados das escolas que foram pesquisadas serão abordados na próxima seção. Os dados dizem respeito ao perfil do gestor, a implementação da política de premiação, dentre outros.

#### **1.4 - As escolas pesquisadas: contexto, indicadores educacionais e premiação.**

Nesta seção serão abordadas as condições em que as escolas pesquisadas estão submetidas, com suas características socioeconômicas e estrutura física. Constarão, ainda, seus principais indicadores educacionais em nível estadual e

municipal, como também a maneira como se trabalha, ou seja, as ações desenvolvidas pelos gestores escolares para a premiação e os resultados do número de alunos ganhadores de microcomputadores. Estas duas últimas características citadas, fazem partes dos critérios escolhidos para traçar o perfil dos gestores diante dos resultados da premiação de microcomputadores para alunos da rede estadual do ensino médio regular, ou seja, até que ponto o cotidiano dos gestores conseguem alterar o quadro de premiação.

Ela estará dividida em duas subseções, nas quais serão apresentadas as escolas que foram escolhidas para a pesquisa. Como critérios de escolha, foram observados a infraestrutura física, número de alunos matriculados, composição do núcleo gestor e número de computadores recebidos pelos alunos através dos resultados do SPAECE, tanto da Escola A como da Escola B.

#### 1.4.1 – A escola A: contexto, indicadores educacionais e premiação.

A escola A, localiza-se na zona urbana do município de Acarape, fazendo fronteira ao norte com Guaiuba; ao sul com Redenção e Barreira; a leste com Pacajus, Chorozinho e Barreira; a Oeste Redenção e está distante de Fortaleza 56 km. Com 15.338 habitantes (IBGE, 2010) e com percentual de 17,06% da população caracterizada como extremamente pobre e rendimento domiciliar de R\$ 70,00, a economia do município é baseada na indústria de transformação, ou seja, transforma matéria prima em produtos novos, serviços e administração pública. Recentemente foi instalado um Campus de Extensão da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira- UNILAB -, dotada de cursos de administração, enfermagem, licenciatura em ciências humanas, agronomia e engenharia de energias.

Quanto ao IDEB do município em que a escola está inserida, observa-se o quadro a seguir.

**Tabela 13 – Resultado do IDEB no município de Acarape – 2005/2011**

Ano	Séries iniciais (4º/5º ano)		Séries finais (8º/9º ano)	
	Metas projetadas	Valores observadas	Metas projetadas	Valores observadas
2005	-	2,6	-	2,6
2007	2,7	3,0	2,6	3,3

2009	3,1	3,1	2,8	3,5
2011	3,6	4,1	3,1	2,9

Fonte: INEP

No que se refere às metas projetadas pelo MEC para as séries iniciais do ensino fundamental, a meta estabelecida em 2005 para 2007, era de 2,7 e o município consegue atingir 3,0 pontos, superando a meta estabelecida. Em 2009, a meta estabelecida foi de 3,1 e o município conseguiu atingi-la. Para o ano de 2011, a meta estabelecida foi de 3,6, e o município conseguiu atingir 4,1 pontos, superando-a. Para edição de 2013, a meta estabelecida é de 3,8 pontos. Para os anos finais do ensino fundamental, no ano de 2007 foi atingida a meta de 2,6 pontos, estabelecida em 2005. Já em 2009, a estabelecida foi de 2,8 e o município conseguiu atingir 3,3 pontos, superando a meta estabelecida. Para o ano de 2011, a meta estabelecida foi de 3,1 e o município não conseguiu atingir a meta, apresentando apenas 2,9 pontos.

Quanto ao SPAECE/Alfa (2º ano do ensino fundamental), observa-se na tabela a seguir a evolução dos dados no período de 2007 a 2012.

**Tabela 14 - Resultado do SPAECE/ALFA no Município de Acarape - %**

Ano	Percentual de alunos no nível desejável
2007	53,3
2008	35,4
2009	30,1
2010	29,7
2011	68,5
2012	45,7

Fonte: SEDUC/CE

Os dados acima estão relacionados ao total de matrícula por ano nos 2º anos. Observa-se que em 2007, 53,3% dos alunos matriculados no 2º ano, na rede municipal, estavam no nível desejável de alfabetização. Houve uma queda em 2008 para 35,4%. Da mesma forma, em 2009, o município passou a ter decréscimo no índice de alunos desejável de alfabetização, com 30,1%. Em 2010, mais uma vez o município apresenta um decréscimo para 29,7%. Em 2011, o município consegue

colocar no nível desejável 68,5% dos alunos e em 2012, o percentual decresce para 45,7%.

Quanto ao SPAECE do Programa PAIC Mais, que corresponde ao 5º ano, o município apresentou em 2012, dos 226 alunos avaliados, em matemática 189,2 pontos (nível intermediário) assim distribuídos: 18,1% no nível muito crítico; 36,3% no nível crítico; 35% no intermediário e 10,6% no adequado. E em língua portuguesa 4% no nível muito crítico, 37,6 nível crítico, 40,7 no nível intermediário e 17,7% no nível adequado.

Com relação aos 9º anos da rede municipal de ensino, dos 85 alunos avaliados na disciplina de matemática, 42,4% está no nível muito crítico; 34,1% no nível crítico; 21,2% no nível intermediário e 2,45% no adequado. Em língua portuguesa a proficiência média foi de 249,3 pontos, assim distribuídos: 10,6 % dos alunos avaliados estão no nível muito crítico, 40% no nível crítico, 42,4 no nível intermediário e 7,1% no nível adequado.

Para cada uma das Secretarias Municipal de Educação é distribuída pela SEDUC/CE, uma coletânea de boletins, com os resultados para que os mesmos sejam trabalhados juntamente em cada estabelecimento de ensino de sua rede. Dentre as principais ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação junto às escolas estão as ações de formação continuada para os professores, distribuição de material didático e acompanhamento técnico-pedagógico.

Retomando o objetivo desta pesquisa, que é de investigar o perfil do gestor a partir de suas ações para a política de premiação de microcomputadores, a escolha das escolas se deu principalmente pela quantidade de alunos agraciados. Desta maneira, a Escola A foi escolhida pelo fato de apresentar o menor número de alunos premiados em termos percentuais, na 8ª CREDE durante os 4 anos de premiação. Além deste indicador consideraram-se, também, aspectos como composição do núcleo gestor, ou seja, quantidade de membros e suas funções, infraestrutura no seu aspecto de quantidade de espaços físicos disponíveis e suas funcionalidades, número de alunos matriculados e perfil de formação dos professores. Tais aspectos foram considerados pelo grau de importância no processo de aprendizagem dos alunos e no desenvolvimento do trabalho docente e do núcleo gestor.

No entorno da escola, prevalecem residências familiares simples, com a presença de alguns comércios de pequeno porte, caracterizando-se principalmente

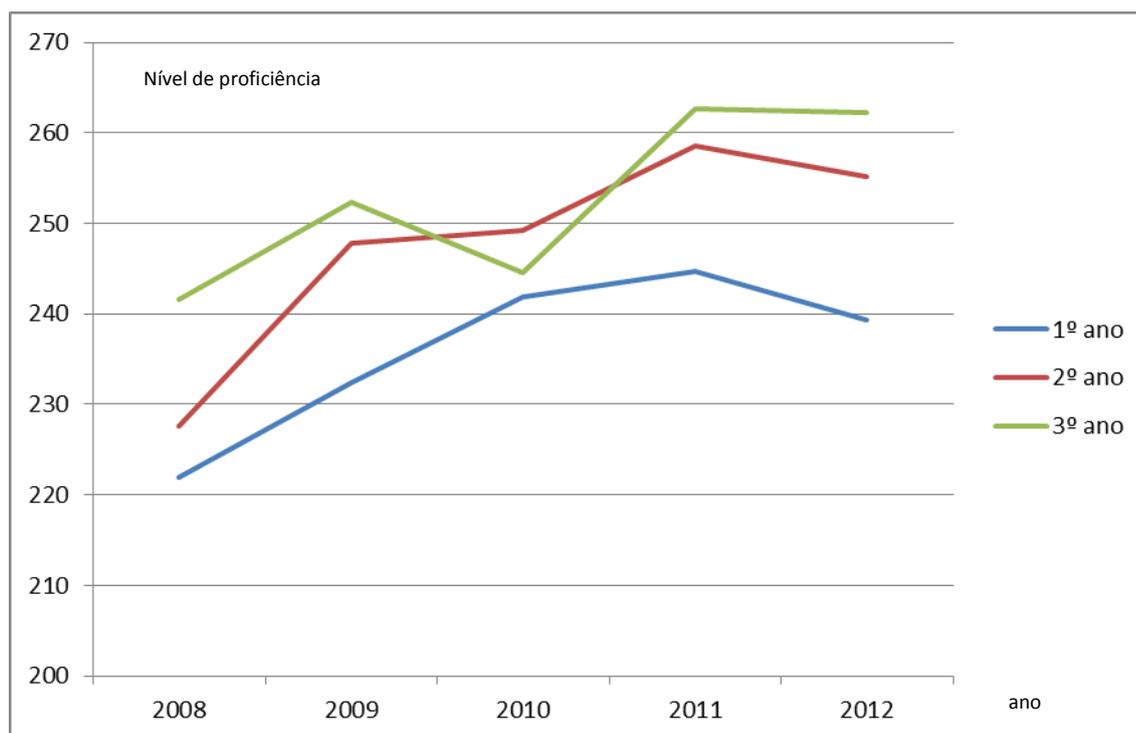
como comunidade de baixa renda familiar. Da mesma forma, os alunos são oriundos dessas famílias que estão no entorno da escola e de comunidades da zona rural do município e se utilizam do transporte escolar para se deslocarem. Vale ressaltar que, para deslocamento dos alunos da rede estadual de ensino, é realizado convênio entre o Governo Estadual e Municipal para repasse de recursos financeiros a fim de custear as despesas do transporte escolar. Os alunos oriundos dessas localidades também são de famílias de baixa renda e são beneficiados com o Programa Bolsa Família do Governo Federal, conforme afirma a Diretora em sua entrevista.

Recentemente, a escola passou por reforma na estrutura física em todos os seus ambientes, através de recursos da Secretaria da Educação Básica do Estado - SEDUC. Possui amplas salas de aulas, biblioteca, pátio para recreação, auditório, galerias para circulação, quadra de esporte, salas para o setor administrativo (direção, secretaria e coordenação escolar), sala dos professores, laboratório de informática, banheiros masculino e feminino para funcionários e ginásio poliesportivo. Em relação aos equipamentos, consta em seu patrimônio computadores para setor administrativo; cozinha equipada de geladeira, freezer, fogão industrial e utensílios domésticos; bebedouros e todas as salas de aulas possuem carteiras em bom estado de conservação. Com relação a seu quadro de pessoal, possui 5 funcionários terceirizados de apoio, sendo 2 merendeiras, 2 auxiliares de serviços e 1 porteiro; o quadro de professores é compreendido entre temporários e efetivos, que será apresentado na próxima seção.

A matrícula da escola, em 2012, corresponde a 96 alunos do ensino fundamental e 409 alunos do ensino médio regular. As turmas funcionam no período diurno, sendo uma turma de ensino fundamental pela manhã e duas à tarde, e quanto ao ensino médio regular, seis turmas no turno da manhã e quatro à tarde. Não há oferta do ensino noturno para nenhum nível ou modalidade de ensino.

De acordo com divulgação dos dados do SPAECE realizado nos três anos do Ensino Médio, pela 8ª CREDE, por ocasião dos encontros mensais de gestores escolares, a escola obtém resultados crescentes no nível de proficiência dos alunos, conforme apresenta o quadro a seguir.

**Gráfico 7 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em matemática da Escola A- 2008 a 2012**



Fonte: NRDES – 8ª CREDE

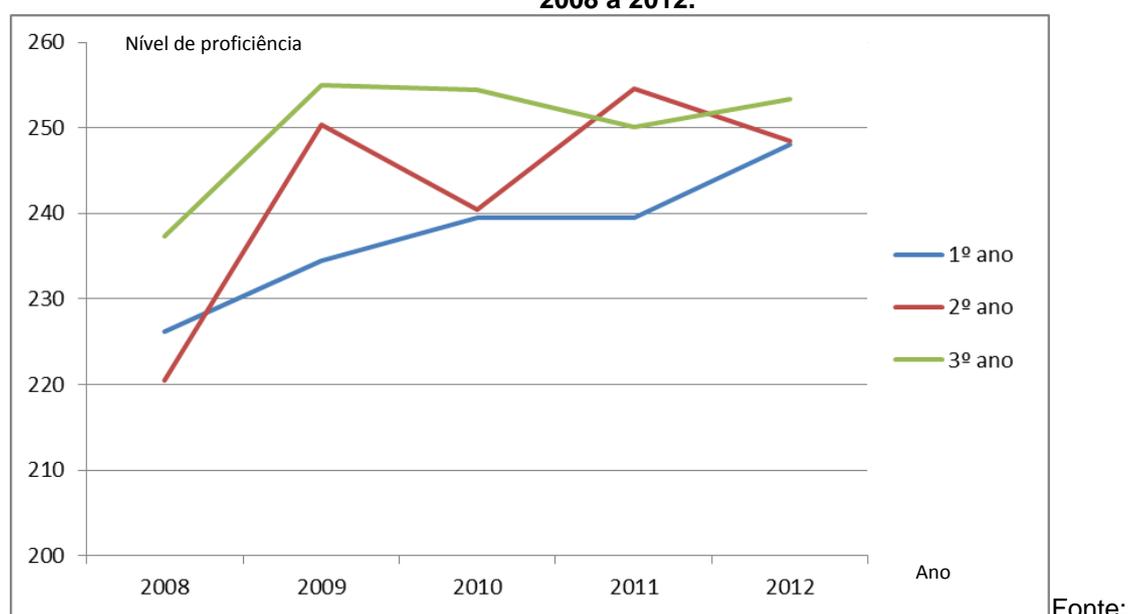
No gráfico acima, no período de 2008 a 2011, o nível de proficiência das turmas de 1º ano, variou de 221,90 para 244,67 crescendo 22,77 pontos na escala de proficiência do SPAECE, permanecendo no estágio muito crítico. Já nos 2º anos, variou de 227,60 para 258,53 com crescimento de 30,93 pontos, passando do nível muito crítico para o crítico. Finalmente no 3º ano percebe-se uma variação de 241,60 para 262,68, representando um crescimento de 21,08, saindo do nível muito crítico para o crítico. Já em 2012, os resultados obtiveram quedas em todos os anos na proficiência na disciplina de matemática.

Com estes dados, observa-se que todas as turmas tiveram crescimento no nível de proficiência no período de 2008 a 2011, sendo que nenhuma conseguiu atingir o nível intermediário ou adequado na escala do SPAECE, na disciplina de Matemática. Outro dado a ser observado refere-se à evolução proficiência ao longo do processo de escolarização do Ensino Médio. No ano de 2008, a turma de 1º ano estava com 221,90 pontos. Em 2010, já no 3º ano, atingiu 244,50 pontos, representando um acréscimo de 22,6 pontos, mantendo-se no nível muito crítico. Já no ano de 2009, a turma de 1º ano apresentava 232,40 pontos, concluindo o 3º ano do Ensino Médio, em 2011 com 262,68 houve pontos. Constata-se, portanto, uma variação de 30,28 pontos, saindo do nível muito crítico e atingindo o crítico na escala

do SPAECE. Em 2012, a escola A obteve proficiência média, no 3º ano do ensino médio, em matemática de 262,3 pontos, abaixo da média de 2011. Ainda, em relação ao ano de 2012, a Escola A apresentou a seguinte distribuição de alunos na escala de proficiência: 40% no nível muito crítico, 40% crítico, 15,6% no intermediário e 4,4% no adequado.

Em relação à proficiência em Língua Portuguesa, podemos verificar os seguintes dados:

**Gráfico 8 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em língua portuguesa da Escola A – 2008 a 2012.**



NRDES – 8ª CREDE

Conforme destaca a tabela acima, observa-se que entre os anos de 2008 e 2011 houve aumento da proficiência em Língua Portuguesa nas turmas de 1º ano, representando o crescimento de 13,34 pontos. Nas turmas de 2º anos o aumento foi de 34,17 pontos e nos 3º anos de 12,74 pontos. Da mesma forma como ocorreu em Matemática, é possível perceber a evolução do desempenho ao longo dos três anos do Ensino Médio. No ano de 2008, a turma de 1º ano apresentava 226,20, situando-se no nível muito crítico. Em 2010, ao concluir a 3ª série do Ensino Médio, alcançou 254,40 pontos, atingindo o nível crítico. Já a turma do 1º série que iniciou o Ensino Médio em 2009, apresentava 234,40 pontos, situando-se, também, no nível muito crítico. Ao concluir, obteve 250,04 pontos, ou seja, 4,36 pontos a menos que a turma do ano anterior. Em 2012, com a matrícula de 409 alunos, a escola obteve 248

pontos no 1º ano, no 2º ano 248,4 pontos e no 3º ano 253,3. Em relação ao ano anterior houve queda no 2º ano. Ainda em 2012, na disciplina de Língua Portuguesa, apresentou o quadro de nível de proficiência de seus alunos de 25,6% no nível muito crítico, 46,7% no crítico, 24,4% no intermediário e 3,3% no adequado.

Ressalta-se, que em relação à participação, a escola A obteve 92,8% de 90 alunos matriculados no 3º ano do ensino médio. No 2º ano, obteve proficiência média de 255,1 pontos e participação de 90,9% e no 1º ano proficiência de 239,3 pontos com participação de 85,2%.

**Tabela 15 – Taxas de aprovação, reprovação e abandono da Escola A - %- 2008/2012.**

Ano	Ensino fundamental			Ensino Médio		
	Aprovado	Reprovado	Abandono	Aprovado	Reprovado	Abandono
2008	80,2	8,4	11,5	84,7	2,5	12,9
2009	86,7	3,7	9,6	83,0	1,7	15,3
2010	77,0	6,5	16,5	76,2	3,2	20,6
2011	93,8	1,1	5,1	78,2	6,5	15,3
2012	86,4	10,2	3,4	83,3	9,5	7,2

Fonte: Secretaria da Escola A

De acordo com os resultados acima apresentados, a taxa de aprovação no período de 2008/2011, tem crescimento no ensino fundamental de 80,2% para 93,8%, enquanto que, no ensino médio há decréscimo variando de 84,7% para 78,2%. Com relação à taxa de reprovação, a escola apresenta no ensino fundamental decréscimo de 8,4% para 1,1% e no ensino médio acréscimo de 2,5% para 6,5%. Quanto à taxa de abandono no ensino fundamental caiu de 8,4% para 1,1% no período de 2008 a 2011, enquanto no ensino médio passou de 12,9% para 15,3%. Em 2012, a Escola A apresentou resultado de aprovação no ensino fundamental de 86,4%, inferior ao resultado de 2001 que foi de 93,8%. Da mesma forma, ocorreu com a reprovação em 2012, que subiu para 10,2%, enquanto que, em 2011, o resultado foi de apenas 1,1%. Observa-se também que em 2012 o abandono passou para 3,4%, enquanto que em 2011 foi de 5,1%.

Em 2010, a escola aderiu ao Projeto Diretor de Turma – PDDT –, que tem como principais objetivos trabalhar com a redução da evasão, relação família/escola, melhorar a proficiência dos alunos. É disponibilizado para desenvolvimento do

projeto, um professor com dez horas aulas semanais, nas quais uma hora aula é destinada a abordagens de conteúdos de formação para a cidadania, dentro da carga horária junto com as demais disciplinas, e, nove horas aulas, para acompanhamento e atendimento dos alunos e família. Outra atividade desenvolvida se dá no contra turno com reforço escolar para alunos com aprendizagem insatisfatória.

A seguir a tabela apresenta os dados referentes à premiação na Escola A, no período de 2008 a 2012. Foram coletados a partir da entrevista com os gestores e professores como também em pesquisa realizada junto a 8ª CREDE.

**Tabela 16 – Distribuição de microcomputadores para alunos na escola A**

Ano	Quantidade de alunos que receberam premiação
2008	0
2009	0
2010	1
2011	2
2012	3
TOTAL	6

Fonte: 8ª CREDE

Com relação à tabela a seguir, a premiação de microcomputadores, nos anos de 2008 e 2009 não houve nenhum aluno que atingisse o nível de proficiência adequado. No ano de 2010 apenas um aluno foi contemplado. Em 2011, dois alunos receberam notebooks.

Na próxima subseção apresenta-se a Escola B, seguindo o mesmo roteiro de discussão.

#### 1.4.2 – A escola B: seu contexto, indicadores e premiação.

A escola B está localizada à margem da CE 065, no município de Redenção. O município situa-se a 61 km de Fortaleza e tem limite a norte com os municípios de Acarape, Guaiuba, Palmácia e Pacoti; ao sul com Aracoiaba e Barreira; a leste com Barreira e Acarape e a oeste com Baturité e Pacoti. Está localizado na mesorregião Norte Cearense e na microrregião de Baturité. Entre suas principais atividades

econômicas destacam-se a administração pública, comércio, serviços, indústria de transformação, construção civil e agropecuária.

Recentemente foi inaugurada a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), a qual oferece vários cursos, dentre eles Agronomia, Enfermagem, Engenharia de Energias, Administração e outros. A universidade fica ao lado da escola em estudo. O município destaca-se como sendo o primeiro no Brasil a abolir a escravidão e mantém um museu, o qual expõe a história desse período histórico do país. De acordo com dados do IBGE (IBGE, 2010), a população do município é composta por 26.415 habitantes. Parte da população (17,78%) é considerada de extrema pobreza, com rendimento domiciliar per capita de R\$ 70,00.

No tocante à educação, o município de Redenção, onde está inserida a escola B, apresenta dados relevantes na evolução do IDEB, conforme aponta a tabela abaixo:

**Tabela 17 – Resultado do IDEB no município de Redenção – 2005/2011**

Ano	Séries iniciais (4º/5º ano)		Séries finais (8º/9º ano)	
	Metas projetadas	Valores observadas	Metas projetadas	Valores observadas
2005	-	3,2	-	3,0
2007	3,3	3,3	3,0	3,5
2009	3,6	4,3	3,2	4,2
2011	4,0	4,7	3,5	4,3

Fonte: SEDUC/CE

No que se refere os anos iniciais do ensino fundamental, o município em 2007 atingiu exatamente a meta estabelecida de 3,3. Para o ano de 2009 a meta estabelecida era de 3,6 e o município superou, atingindo 4,3 pontos. Em 2011, a meta foi de 4,0 e o município apresentou resultado de 4,7, novamente superando a meta estabelecida pelo MEC. Em relação às séries finais, o município chega a superar todas as metas estabelecidas nos três últimos anos de avaliação pelo MEC, sendo de 3,0 para 2007 e obtendo resultado de 3,3 pontos, meta de 3,2 para 2009 e obtendo resultado de 4,3 pontos e 3,5 para 2011 obtendo resultado de 4,7 pontos. Observa-se que o município, com 4,3 em 2011, ultrapassa a meta estabelecida para 2015 que é de 4,2.

Quanto ao SPAECE/Alfa (2º ano do ensino fundamental), observa-se na tabela a seguir a evolução dos dados no período de 2007 a 2012.

**Tabela 18 - Resultado do SPAECE/ALFA no Município de Redenção - %**

Ano	Percentual de alunos no nível desejável
2007	25,0
2008	27,2
2009	48,1
2010	59,3
2011	64,7
2012	45,7

Fonte: SEDUC/CE

Observa-se pois, que em 2007, 27% dos alunos matriculados no 2º ano, na rede municipal, estavam no nível adequado e passando para 64,7%, em 2011.

Quanto ao SPAECE do Programa PAIC Mais, que corresponde ao 5º ano, em 2012, na disciplina de matemática, dos 534 alunos avaliados, 17,8% está no nível muito crítico; 37,6% no crítico; 33,1% no intermediário e 11,4% no nível adequado. Em língua portuguesa 6,4% está no nível muito crítico; 32,8% no nível crítico; 36,3% no nível intermediário e 24,5% no nível adequado.

Em relação aos 9º anos da rede municipal de ensino, em 2012, os resultados obtidos pelo município dos 37 alunos avaliados, foram os seguintes: em língua portuguesa o nível de proficiência média foi de 243,3, ou seja, no nível crítico da escala de proficiência do SPAECE, assim distribuídos: 8,1% muito crítico; 48,6% crítico, 37,8% intermediário e 5,4% no adequado. Em matemática o nível de proficiência média foi de 245,5 pontos, assim distribuídos: 27% no nível muito crítico, 51,4% no crítico, 18,9 % no intermediário e 2,7% no nível adequado.

A cada ano, a Secretaria Municipal de Educação divulga uma coletânea de boletins com os resultados para que os mesmos sejam trabalhados juntamente nos estabelecimentos de ensino da rede municipal. As principais ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação junto às escolas estão as de formação continuada para os professores, distribuição de material didático e acompanhamento técnico-pedagógico.

Após levantamento de dados sobre resultados de proficiência do SPAECE do Ensino Médio na 8ª CREDE, no ano de 2011 e conseqüentemente a verificação da quantidade de alunos ganhadores de microcomputadores, observou-se que a escola se destacava na premiação, como sendo a que mais evoluiu. Daí, a escolha para averiguar até que ponto as ações gestoras interferem nos resultados da premiação. Foram consideradas, ainda nesta análise, a composição do núcleo gestor, número de alunos matriculados, estrutura física e perfil de formação do corpo docente.

No entorno da Escola B existe um conjunto habitacional com praças e equipamentos sociais, com predominância de famílias de classe média. Está localizada a margem da CE- 065, distante do centro da cidade 2 km. Há dois anos foi instalada ao lado da Escola, a UNILAB e em frente fica o Museu da Abolição. Para o deslocamento dos alunos para a escola, são estabelecidas parcerias entre o governo estadual e municipal na contratação de veículos, visto que se deslocam para a escola, alunos da zona rural e da própria sede do município. Há localidades distando da escola 20 km e com difícil acesso, ocasionando problemas de acesso dos alunos, principalmente no período chuvoso.

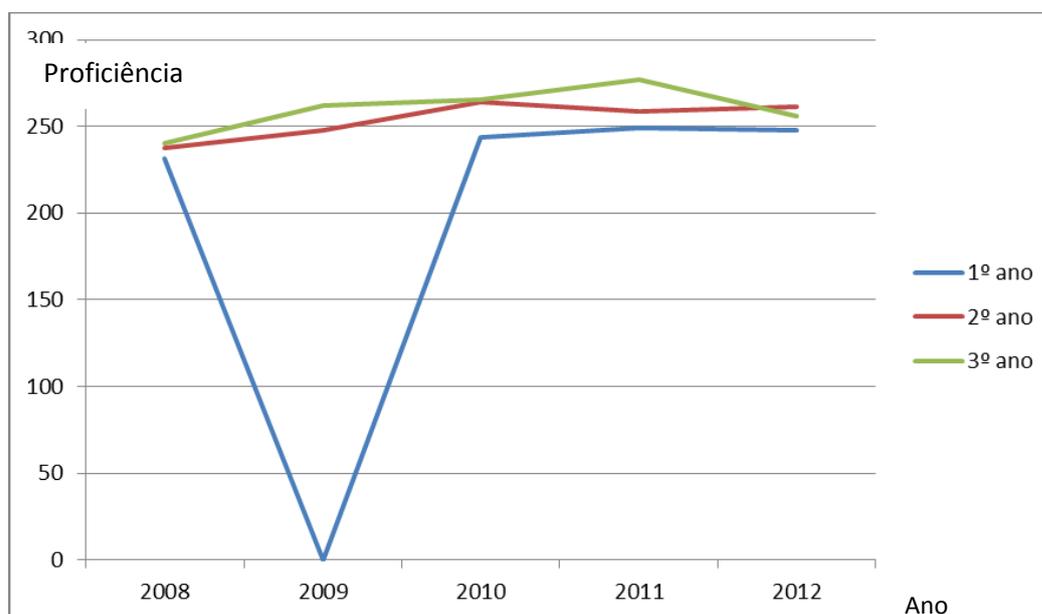
Quanto a sua infraestrutura, é composta por nove salas de aulas, com carteiras escolares novas, laboratório de informática e de ciências, sala para professores, cantina equipada com fogão industrial, freezer, geladeira e utensílios domésticos. Dispõem ainda de ginásio poliesportivo, biblioteca e auditório, que também é utilizado como refeitório. O setor administrativo recentemente passou por reforma física, ficando com salas amplas e espaços para secretária escolar, coordenação pedagógica e direção escolar. Vale ressaltar que todos esses espaços são equipados com computadores e mobiliários adequados. Para maior acesso à rede de internet, foi instalada rede *wi fi* no espaço escolar facilitando aos docentes o acesso a internet para a prática de aulas usando a tecnologia e aos discentes a oportunidade de realizarem pesquisas.

Como nas demais escolas da rede estadual de ensino, alguns professores são efetivos e os demais contratados temporariamente através de seleção pública com provas objetivas e análise de currículo. O pessoal de apoio (merendeira, porteiro, serviços de limpeza) é, em sua maioria, terceirizado. A escola recebe recursos financeiros dos Governos Estadual e Federal, enfatizando os recursos oriundos do Estado.

Atualmente estão matriculados na escola 630 alunos no ensino médio, os quais são distribuídos em dois turnos: 351 alunos no turno da manhã e 279 alunos no turno da tarde. A escola oferece turmas do Projeto “Rumo a Universidade”, na modalidade de curso pré-universitário, com participação de 50 alunos; do Projeto E-Jovem, como aplicação de reforço escolar no contra turno e do Projeto Pro-Jovem Urbano, desenvolvido em parceria com a Secretaria de Assistência Social do Município, cujo objetivo é a formação cidadã. Neste projeto, estão matriculados 150 alunos. Conta ainda com o Projeto Professor Diretor de Turma (PDDT), para trabalhar diretamente com todas as turmas no acompanhamento da infrequência dos alunos.

Com relação aos resultados no SPAECE, observa-se nos quadros a seguir crescimento no nível de proficiência dos alunos no período de 2008 a 2012. Abaixo as tabelas apresentam o desempenho por disciplinas ao longo dos cinco anos

**Gráfico 9 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em Língua Portuguesa no período de 2008 a 2012 – Escola B**



Fonte: SEDUC/CE

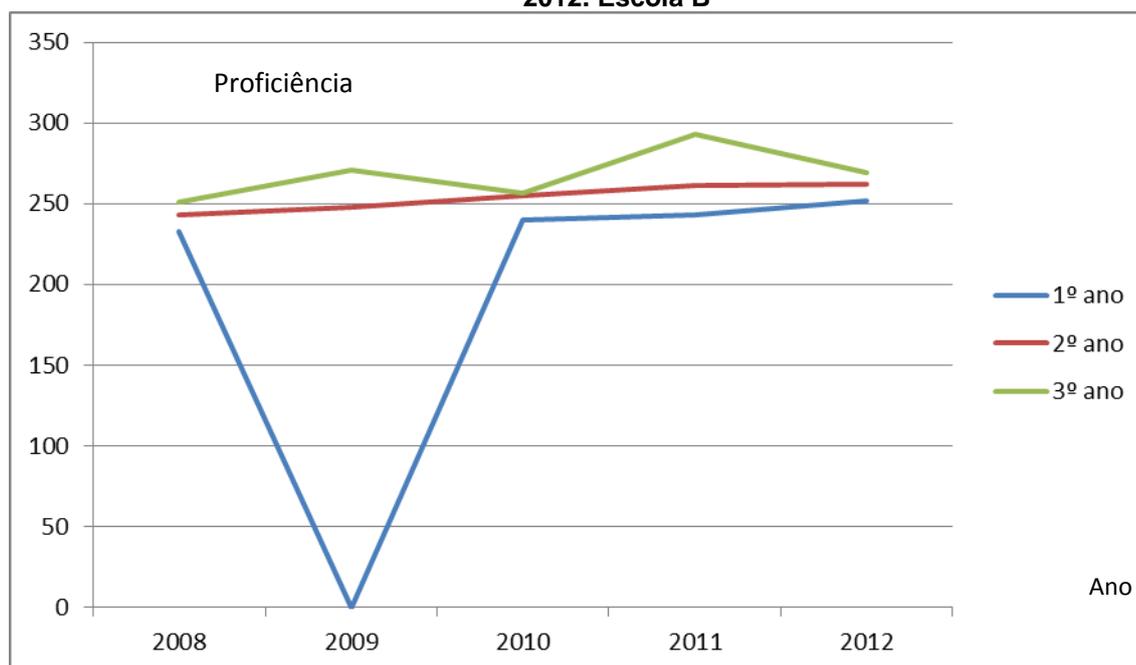
É importante ressaltar que, a ausência de dados no ano de 2009 em relação ao 1º ano, relaciona-se com o fato de a escola não ter ofertado matrícula. Observando os dados apresentados no gráfico, é possível perceber a crescente evolução do nível de proficiência dos alunos em Língua Portuguesa, que variou de 2008 para 2011, em 45,19 pontos. Em relação a 2012, o nível proficiência no 1º ano

foi de 248 pontos (nível crítico), no 2º ano foi de 261,46 (nível crítico) e no 3º ano foi de 256 pontos (nível crítico). Observa-se que houve queda no nível de proficiência no 1º e 3º anos, sendo o mais acentuado no 3º ano, correspondente a 20,81 pontos, ou seja, passando do nível intermediário para o nível crítico.

A escola apresentou em 2012, uma matrícula de 630 alunos, distribuídos na escala de proficiência na disciplina de Língua Portuguesa, da seguinte forma: 24,2% no nível muito crítico, 44,2% no crítico, 25,5% no intermediário e 6,1% no adequado.

A seguir, o gráfico apresenta dados referentes à disciplina de Matemática. Assim como em Língua Portuguesa, é possível verificar o crescimento na proficiência em Matemática. Em 2008 a turma de 1º ano obteve 232,81 pontos, já em 2011 a turma de 1º ano obteve proficiência de 243,31, se observa então uma diferença de 10,51 pontos, ou seja, houve aumento na proficiência da turma de 2011 em relação à turma de 2008. Com relação à turma do 1º ano de 2008, que obteve 232,81 pontos, e que concluiu o 3º ano do ensino médio em 2010, com 256,58 pontos, obteve 23,77 pontos de crescimento durante os 3º anos ensino médio na disciplina de matemática, conforme a tabela abaixo. Para 2012, a Escola B, apresentou no 1º ano proficiência de 251,9 pontos, superando em 8,59 pontos o ano de 2011 e continuando no nível crítico. Já com relação ao 2º ano o nível de proficiência foi de 262, tendo crescimento apenas de 0,57 pontos e continuando no nível crítico. Para o 3º ano, a proficiência chegou a 269,3, que em relação a 2011, houve uma queda de 23,58 pontos, continuando do nível crítico.

**Gráfico 10 – Evolução do nível de proficiência dos alunos em Matemática no período de 2008 a 2012. Escola B**



Fonte: SEDUC/CE

A Escola B, no ano de 2012, apresentou na disciplina de matemática a seguinte distribuição de alunos na escala de proficiência: 37,6% no nível muito crítico, 32,7% crítico, 23,6% no intermediário e 6,1% no adequado. Mais uma vez ressalta-se que, a ausência de dados nos anos de 2009 – em relação ao 1º e 3º anos – e de 2010 – em relação ao 3º ano – relaciona-se com o fato de a escola não ter ofertado matrícula nestas séries durante os períodos citados.

De acordo com os dados abaixo, os indicadores de aprovação, reprovação e abandono têm apresentado resultados variados.

**TABELA 19 – Resultado de indicadores educacionais da escola B no período de 2008 A 2012 - %**

INDICADORES			
ANO	APROVADO	REPROVADO	ABANDONO
2008	87	3,5	9,5
2009	88,8	4,3	6,9
2010	82,7	10,6	6,7
2011	80,9	9,8	9,3
2012	92,5	5	2,5

Fonte: Secretaria da Escola B.

Observa-se que houve uma diminuição no número de aprovados de 2008 para 2010, passando de 87% para 82,7% e conseqüentemente uma elevação no número de reprovados de 3,5% para 10,6%. Quanto ao abandono houve uma diminuição de 2,8 pontos, ou seja, de 9,5% para 6,7%. De 2010 para 2011, houve novamente um acréscimo no abandono de 6,7 % para 9,3%. Observa-se que em 2012, a Escola apresentou resultado de aprovação de 92,5%, superior ao de 2011, que obteve 80,9%. Com relação à reprovação houve uma queda de 9,8%, em 2011, para 5% em 2012. Quanto ao abandono, a Escola que em 2011 apresentou resultado de 9,3%, em 2012, caiu para 2,5%.

Com relação ao número de microcomputadores obtidos pelos alunos através do desempenho no SPAECE, nas quatro edições de implantação da premiação, foram 28 ganhadores, dado relevante para escolha da escola para a pesquisa, conforme apresenta a tabela a seguir:

**Tabela 20 - Distribuição de microcomputadores para alunos na escola B – 2008/2012**

Ano	Quantidade de alunos que receberam premiação
2008	3
2009	7
2010	4
2011	14
2012	12
TOTAL	40

Fonte: 8ª CREDE.

Os dados apresentam crescimento na última edição de 2011 em relação às demais edições anteriores. Coloca-se também, que houve diminuição de alunos ganhadores do ano de 2009 para 2010. Quanto aos resultados de alunos premiados de 2012, ainda não foram divulgados pela SEDUC.

### **1.5 – As ações dos gestores escolares e professores na implementação da política de premiação de microcomputadores.**

Nesta seção serão apresentados os dados coletados através de entrevistas aplicadas aos gestores escolares e referentes à aplicação de questionários aos professores sobre o SPAECE e a política de premiação de microcomputadores. Tais

entrevistas e questionários visaram perceber o desempenho destes atores na implementação da política.

Estes atores pesquisados foram escolhidos pelo fato de terem relevante papel na melhoria da aprendizagem dos alunos e por estarem em posição estratégica no processo de ensino-aprendizagem. Assim sendo, o gestor escolar, por ser líder deste processo, mobilizando e articulando a comunidade escolar em torno de um projeto educacional coletivo, e os professores por serem mediadores da produção do conhecimento historicamente construído e do novo que está por vir, contribuindo para formação cidadã dos alunos.

A seção está dividida em três subseções, sendo uma para cada escola pesquisada e outra para considerações acerca dos dados coletados. Desta forma, se estabelecerá a relação dos atores escolhidos com a política de premiação de microcomputadores para alunos do Ensino Médio no Ceará.

#### 1.5. 1 – O gestor escolar e professores da Escola A, contexto e a premiação.

O núcleo gestor da Escola A é composto por Diretor, Coordenadora e Secretária Escolar. Com relação ao quadro de professores, todos são graduados em suas respectivas áreas de ensino. Seu quadro é composto de 10 professores da área de Ciências da Natureza e Matemática, sendo 03 de matemática, todos graduados em licenciatura em matemática, 03 de física, 02 de química, 02 de biologia; 12 na área de Linguagens e Códigos e suas tecnologias, sendo 04 de português, graduados em letras, 04 de artes, graduados no curso de português, com autorização temporária concedida pela CREDE para lecionar artes, 01 de espanhol, com capacitação de 80 hora/aulas, 02 de educação física, graduados em licenciatura em educação física e 01 de inglês, graduado em português com especialização em língua inglesa; 07 na área das Ciências Humanas, sendo 01 de história, 03 de sociologia e 03 de filosofia, graduados em geografia e história com autorizações temporárias concedidas pela 8ª CREDE. Na parte diversificada do currículo é oferecida a disciplina de formação cidadã, que integra também o Projeto Professor Diretor de Turma – PDDT, que são disponibilizados 5 professores de diversas áreas para trabalharem conteúdos sobre cidadania. Devido a carência de professores em determinadas áreas do currículo, a escola encaminha para análise da 8ª CREDE currículo dos profissionais de áreas afins para conceder autorizações

temporárias a fim de lecionarem disciplinas. No caso da Escola A, as disciplinas de artes, espanhol, filosofia e sociologia, são as disciplinas que mais aparecem carência de profissionais.

Quanto à sala de 9º ano, são disponibilizado 05 professores distribuídos nas disciplinas de ciências, geografia, história, português, ensino religioso e matemática. A escola ainda disponibiliza pessoal de apoio nos ambientes de biblioteca, laboratórios de informática e banco de livros. Geralmente são professores reabilitados de suas funções de regência de sala de aula por motivos patológicos. A maioria já trabalha na escola há mais de dois anos e possui carga horária em média de 200 horas/aula mensais. Somente três dos professores lecionam em outras escolas. O vínculo empregatício em sua maioria, é contrato temporário.

Conforme entrevista aplicada à diretora escolar, em agosto de 2012, é formada em Pedagogia e Pós-Graduada em nível de especialização em Gestão Escolar pela Universidade Estadual do Ceará. Está no magistério há trinta anos e parte deste período corresponde ao cargo de funções na equipe gestora da referida escola (onze anos), sendo que quatro anos corresponde à função de diretora e sete como coordenadora escolar. Já o coordenador escolar, é graduado em pedagogia, e tem entre suas atribuições articular as ações pedagógicas junto aos professores e os demais setores da escola envolvidos no desenvolvimento das atividades correlatas a ação docente, como centro de multimeios (biblioteca, sala de vídeo, banco de livros) e Laboratório de Informática.

De acordo com a diretora escolar, assim como é denominada a figura do gestor escolar no Estado do Ceará, reconhece que ao assumir a direção da escola, em 2009, a escola encontrava-se em clima organizacional bastante comprometido, na qual os professores, servidores e alunos estavam fragilizados em suas relações, ou seja, a dimensão de gestão de pessoas precisava ser melhorada. A mesma atribui este fato à ausência de diálogo entre os pares e da falta de reconhecimento do trabalho de cada membro na escola. Mesmo fazendo parte da gestão anterior, a diretora expressa que seu trabalho restringia-se ao pedagógico. Desse modo, afirma que:

o foco inicial da gestão voltava-se para melhorar o clima organizacional da escola, ou seja, melhorar as relações entre as pessoas para começar a trabalhar outras dimensões da escola como

pedagógica, administrativa e participativa. Não que as demais dimensões fossem desnecessárias, mas a prioridade era reestabelecer a harmonia entre os integrantes da escola, incluindo alunos e pais (DIRETORA ESCOLA A – entrevista cedida em 01/08/2012)

Neste sentido, buscou parceiros externos na tentativa de encontrar alternativas para ajudá-la a resolver a situação. Encontrou na Pastoral da Educação, movimento promovido pela Igreja Católica que trabalha valorização dos profissionais do magistério no que tange à dimensão da realização pessoal, o início de uma caminhada de reconstrução das relações inter e intrapessoais na escola. Da mesma forma, conseguiu junto à 8ª CREDE, ajuda de profissionais para desenvolver encontros de motivação pessoal. Daí em diante, as intervenções têm sido a cargo da própria escola, que mantém constantes encontros com grupos separadamente, estratégia que se firmou para diminuir as tensões provocadas quando se encontravam todos os segmentos escolares. Enfatiza que, quando necessário, reúne pessoal de apoio (merendeira, auxiliar de serviços gerais, porteiros, agentes administrativos e outros), alunos, professores e pais em horários e dias diferentes para obter melhores resultados nas discussões. Além das relações pessoais, estão incluídos na pauta motivadora destes encontros, assuntos relacionados aos repasses de recursos financeiros da Secretaria de Educação, resultados do SPAECE e resultados das avaliações bimestrais dos alunos.

Dado este contexto inicial, a Diretora Escolar afirma que:

no decorrer destes anos de gestão escolar, o clima melhorou consideravelmente a partir das intervenções que foram demarcadas de forma continuada, e que possibilita hoje ter uma intervenção maior no pedagógico da escola que fica a cargo da coordenadora escolar e que não tenho participação efetiva, apenas passa nos encontros quinzenais dos professores para dar de informes (DIRETORA ESCOLA A – entrevista cedida em 01/08/2012)

Ainda, conforme a diretora, as demais questões são resolvidas pelo coordenador escolar. Embora com pouca participação nos encontros pedagógicos, afirma que são tratados diversos assuntos com ênfase maior na aprendizagem dos alunos. Estão incluídos neste contexto, revisão do Projeto Político Pedagógico da escola (PLAMETAS - Plano de metas), estudo dos resultados bimestrais das

avaliações internas de aprendizagem dos alunos, indisciplina dos alunos e adequação dos conteúdos das disciplinas aos descritores do SPAECE.

Dentre as principais características do perfil que um bom gestor precisa, foi destacada pela diretora escolar, a postura democrática e pedagógica, ou seja, buscar a participação dos sujeitos da comunidade escolar e voltar-se para a dimensão da aprendizagem dos alunos. Mesmo com o PLAMETAS, que é um plano de gestão que estabelece metas para taxas de aprovação, reprovação, abandono e outras, a diretora escolar, coloca que não tem percepção de gestão de resultados, ou seja, o reconhecimento dos indicadores e o estabelecimento de metas com a construção de ações, e que atribuía aos resultados insatisfatórios da escola nas avaliações de externas a falta de expectativa dos alunos, mesmo considerando as intervenções realizadas no decorrer desta gestão no clima organizacional da escola.

A diretora escolar reconhece que têm discutido com os diversos segmentos escolares (pais, alunos, servidores, professores e parceiros) os resultados das avaliações externas, utilizando-se de painéis, encontros e visitas às salas de aula para expor os resultados e que nos boletins do SPAECE há aumento no nível de proficiência dos alunos. Essa prática ocorre de forma sistemática através de encontros de planejamento semanal com professores, reuniões de pais e mestres bimestralmente e sempre que necessário com servidores e demais segmentos. Contudo, afirma que tais resultados não são significativos a ponto de alcançar o nível adequado de acordo com a escala de proficiência do SPAECE nas disciplinas de português e matemática para permitir que os alunos recebam a premiação de um microcomputador, que é o critério básico da lei. De acordo com a Supervisora do NRDE, seis alunos receberam microcomputadores ao longo das cinco edições da premiação, sendo que somente nas três últimas edições os alunos foram contemplados (um em 2010, dois em 2011 e três em 2012).

Quando se refere à premiação de microcomputadores, a diretora afirma que:

não se deve direcionar os alunos para a premiação e sim para a aprendizagem mais abrangente, que tenha o foco na cidadania, na possibilidade de arranjar bons trabalhos e até mesmo de ingressar no ensino superior (DIRETORA ESCOLA A – entrevista cedida em 01/08/2012).

Tal postura apresenta que outras prioridades são apontadas pela Diretora como o mercado de trabalho ou a perspectiva de ingresso em universidades, haja vista que bem próximo da escola é ofertado cursos de nível superior pela Unilab.

Além da entrevista com a equipe gestora da Escola A, foram aplicados questionários<sup>5</sup> a sete professores da referida escola, sendo quatro professores de Português e três de Matemática, com o objetivo de perceber a relação de suas práticas docentes com a premiação de microcomputadores. O motivo da escolha dos professores das referidas disciplinas se deu pelo fato do SPAECE, base para a premiação de microcomputadores, avaliar as disciplinas de Português e Matemática. Como também estes professores manterem mais contatos com os alunos em sala de aula devido à carga horária das disciplinas de matemática e português ser maior que as demais disciplinas. Vale ressaltar que os professores entrevistados possuem exclusividade de trabalho para esta escola. Daí a possibilidade de conhecer melhor as ações gestoras com relação à premiação de microcomputadores.

Os professores destacam o planejamento pedagógico coletivo por área de ensino e o encontro de pais e mestres como atividade pedagógica que mais participam na escola. Dentre os programas desenvolvidos na escola, na percepção dos professores, é dada maior ênfase ao Projeto Professor “Diretor de Turma”, sendo que o SPAECE/Premiação de Microcomputadores é dado uma ênfase menor.

Todos os professores participantes da pesquisa afirmam ter conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola e que ocorrem encontros para discussão em períodos de seis meses a um ano. Ressalta, também, o material pedagógico estruturado Primeiro Aprender! como suporte no cotidiano de suas práticas. Tal material é doado ao aluno pela SEDUC e utilizado nos primeiros anos do Ensino Médio como forma de nivelamento da aprendizagem dos alunos que chegam do Ensino Fundamental.

Dentre as ações de intervenções ocorridas para facilitar a aprendizagem dos alunos, destacam-se avaliações de aprendizagem paralelas ocorridas bimestralmente e o reforço escolar no contra turno. Todos os professores pesquisados afirmam conhecerem o SPAECE e manter acesso aos resultados através dos boletins socializados nos encontros pedagógicos realizados pela

---

<sup>5</sup> Os questionários foram aplicados por ocasião do encontro pedagógico, onde estavam presentes professores e núcleo gestor escolar. Em 08/08/2012.

coordenadora escolar. Do mesmo modo, os professores são conhecedores da premiação de microcomputadores para os alunos e dos resultados através do site da SEDUC e 8ª CREDE, meios de comunicação da cidade e outros. Um professor de matemática, da Escola A, relata que teve acesso à premiação na própria escola. Outro de Língua Portuguesa, da mesma escola, afirma que “o núcleo gestor divulgou nos planejamentos de professores que ocorre semanalmente”.

Já com relação às ações trabalhadas diretamente para a premiação, os mesmos afirmam ser reforço escolar, oficinas de elaboração de itens e simulados do SPAECE e incentivo a leitura. Afirmam, também, que não há reformulação de documentos oficiais da escola (PPP, PLAMETAS e Regimento Interno) em função da premiação. Quanto à divulgação dos resultados da premiação, a escola utiliza-se de banners e informações em sala de aula. Um dos professores de matemática, afirma que:

os principais meios de divulgação utilizados pela escola são internet e redes sociais, reuniões de pais, planejamentos de professores.” Da mesma forma a professora de língua portuguesa diz que “olha! A divulgação é feita na escola pelo próprio núcleo gestor (PROFESSOR DE MATEMÁTICA – Escola B – Entrevista cedida em 08/08/2012).

Esta afirmativa ratifica a fala da diretora escolar que também em sua fala expõe as diversas maneiras de divulgação da premiação.

Em seguida, será apresentada a tabela que consiste em apresentar um paralelo de ações dos gestores e professores relacionadas à premiação

**Tabela 21 - principais ações do gestor e professores com relação à premiação de microcomputadores – escola A**

<b>GESTOR ESCOLAR</b>	<b>PROFESSORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- articula ações com os professores regentes de sala de aula, laboratório de ciências, de informática e centro de multimeios;</li> <li>- promove encontros por segmentos escolares para melhorar o clima organizacional da escola, pois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação nos planejamentos pedagógicos;</li> <li>- participam da elaboração do PPP;</li> <li>- utilizam o material pedagógico estruturado – Primeiro Aprender! como suporte para melhoria da aprendizagem dos alunos;</li> </ul>

<p>entende que a escola tem problemas de relações interpessoais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tem pouca participação nos encontros pedagógicos, deixando sobre a responsabilidade da coordenação escolar;</li> <li>- discute com os diversos segmentos ( pais, professores, servidores e parceiros externos) os resultados do SPAECE, através de encontros sistemáticos mensal, bimestral e semanal;</li> <li>- divulga os resultados da premiação nos momentos de aulas e encontros de pais e mestres;</li> <li>- estimula o reforço escolar no contra turno par aos alunos;</li> <li>- publica na escola os resultados da premiação através de banners e painéis nas galerias da escola;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizam avaliações paralelas para recuperação dos alunos e reforço no contra turno;</li> <li>- utilizam-se dos encontros pedagógicos para discutirem os resultados de SPAECE, indicadores de aprendizagem da escola e a premiação de microcomputadores;</li> <li>-</li> </ul>
---	---

Fonte: elaboração própria a partir das entrevistas concedidas por professores e gestor (08/08/2012).

Na tabela acima, observa-se que a fala da diretora é ratificada em vários pontos pelos professores, principalmente no que diz respeito às questões pedagógicas. Vale ressaltar que as ações pedagógicas desenvolvidas nesta escola têm como responsável mais direta a coordenadora escolar, fato já exposto pela própria diretora.

Na perspectiva de comparar as ações entre os gestores das escolas pesquisadas, apresenta-se em seguida a Escola B, de acordo com a fala de seu gestor escolar e professores, relacionadas à premiação.

### 1.5.2 – O Gestor escolar e os professores da escola B, contexto e a premiação.

Assim como na Escola A, o núcleo gestor da Escola B, é formado pelo Diretor, secretário e coordenador escolar. Quanto a formação do diretor, o mesmo é graduado em Administração de Empresas, com especialização em Marketing, pela Universidade 7 de setembro, em Fortaleza, Ceará. É especialista também em Ensino da Matemática pela Universidade Gama Filho (UGF), e em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Atualmente cursa mestrado pela UFJF em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Há nove anos está no magistério e como diretor escolar assumiu a gestão escolar em 2008 com término para 2013.

Sob o argumento de que precisa concluir algumas de suas metas estabelecidas no PLAMETAS, que seria promover o aumento do número de alunos aprovados em vestibulares se submeteu a nova seleção para o quadriênio 2013/2016, onde obteve êxito.

Com relação à coordenadora escolar, membro do núcleo gestor, é formada em Letras, pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, e tem como função primordial acompanhar as ações dos docentes, principalmente no que diz respeito ao planejamento escolar, promoção de encontros coletivos semanais e sistematização de planejamentos individuais de cada professor. Ainda compete a coordenadora escolar, analisar junto com o Diretor Escolar os resultados de aprendizagem dos alunos. Compõe, também, o núcleo gestor escolar, a Secretaria Escolar, responsável pela parte de escrituração da escola.

Em relação à equipe docente, a escola possui em seu quadro, 13 professores da área de Ciências da Natureza e Matemática, sendo 04 licenciados em matemática, sendo 01 em fase de conclusão, 03 com licenciatura em física, 02 licenciados em química, 04 em biologia, sendo 3 licenciados em de biologia e 1 licenciado em ciências com autorização temporária para lecionar biologia; 18 na área de Linguagens e Códigos e suas tecnologias, sendo 07 de português, graduados em letras, 04 de artes, graduados em letras com autorização temporária concedida pela 8ª CREDE, após análise de currículo, 03 de espanhol, graduados em letras com cursos de nível técnico, 03 licenciados em educação física; 09 na área das Ciências Humanas, sendo: 04 licenciado em historia, 03 licenciado em geografia, 01

sociologia e 01 de filosofia, estas duas últimas lecionadas por professores de história e geografia com autorização temporária concedida pela 8ª CREDE. Na parte diversificada do currículo, é oferecida a disciplina de formação cidadã, que integra também o Projeto Professor Diretor de Turma – PDDT. Para esta disciplina são disponibilizados 5 professores. Do mesmo modo que a Escola A, ocorre com a Escola B, que devido à carência de professores em determinadas áreas do currículo, encaminha para análise da 8ª CREDE, currículo dos profissionais de áreas afins para conceder autorizações temporárias para lecionarem as disciplinas. No caso da Escola B, as disciplinas de biologia, artes, espanhol, filosofia e sociologia, são as disciplinas que aparecem carência de profissionais.

A escola ainda disponibiliza pessoal de apoio para ambientes de biblioteca, laboratórios de informática e banco de livros. Geralmente são professores reabilitados de suas funções de regência de sala de aula por motivos patológicos. Todos os professores que lecionam são graduados e possuem especialização diversificada. Já os professores de matemática possuem apenas a graduação, exceto um que está em fase de conclusão de curso. Quanto à experiência no magistério, a média chega a ser de dois anos e com relação à escola possuem pouco tempo, passando a ser sua primeira experiência. Parte dos professores é contratada temporariamente e os demais fazem parte do quadro de efetivos, ou seja, que na rede estadual do Ceará ocorre a contratação e professores devido a carência de profissionais efetivos habilitados para a função. São professores exclusivos da escola, ou seja, não atuam em outras escolas e possuem carga horária mensal que varia de 100h a 200h aulas, incluindo planejamento. Assim como na Escola A, o motivo da escolha dos professores das referidas disciplinas se deu pelo fato do SPAECE, base para a premiação de microcomputadores, avaliar as disciplinas de Português e Matemática. Como também estes professores terem mais contatos com os alunos em sala de aula, devido à carga horária das disciplinas de matemática e português ser maior que as demais disciplinas. Outro fato importante é a exclusividade de trabalho para esta escola. Ao todo foram entrevistados 07 professores de português e 3 de matemática, ou seja, todos os professores que compõem o quadro das duas disciplinas. Daí a possibilidade de se conhecer melhor as ações gestoras com relação à premiação de microcomputadores.

De acordo com o diretor escolar, as características mais presentes em sua gestão são a facilidade de conduzir as ações e o companheirismo estabelecidos entre todos que fazem a escola. Segundo o diretor, utiliza-se da postura democrática quando empodera o Conselho Escolar para juntamente com equipe a gestora tomar as decisões na escola. Cita como exemplos de ações realizadas em conjunto a mobilização para inscrições do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e realizações de simulados, inclusive utilizando-se dos mesmos dias e horários oficiais (sábado e domingo). Ainda com relação a sua postura de gerenciar, afirma:

De todos os diretores que passaram nesta escola, eu fui o mais corajoso em enfrentar e resolver os problemas. No caso de um professor que faltava muito, nenhum outro diretor teve coragem de devolver e eu devolvi para a regional. E sei que ainda tenho que acompanhar mais, pois costumo acumular as coisas em mim (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012).

Esta fala do diretor é ratificada pelo professor de português da Escola B, que diz “na escola as principais atividades pedagógicas que participo são, planejamento pedagógico, reuniões administrativas, conselho de classe e encontros de pais e mestres.” (Professor de Português – Escola B, entrevistado em 08/08/2012).

Quanto à sua rotina diária na escola, descreve que ao chegar percorre todas as salas de aula para verificar se estão limpas e em seguida dirige-se à sala de professores para verificar a presença. Enfatiza que o foco da escola está na sala de aula com a seguinte frase: “o que tem que acontecer é na sala de aula”.

Acredita-se que existe uma diferença entre gestão, que é o dia a dia da escola, e administração, que envolve estratégias e envolve gestão também, afirma o diretor. E continua a dizer que não é possível administrar sem a participação das pessoas, ou seja, ouvi-las pessoas. Para que isso aconteça, utiliza-se de reuniões sistemáticas com todas as áreas de ensino, inclusive funcionários de apoio. Conforme diz o diretor, em entrevista cedida em 08 de agosto de 2012, que “a melhor forma de desenvolver os encontros é através das Reuniões Sistemáticas de Planejamento e Avaliação (conhecidas por RESIPA) durante toda a semana, já em calendário previamente estabelecido”. Para cada grupo de pessoas, ocorre uma RESIPA. Destaca que é importante escrever tudo durante a reunião, que todas as decisões precisam ser escritas e que há publicação das decisões nas reuniões realizadas por setor. A professora graduada em Licenciatura em português ratifica a

fala do diretor dizendo que “participei já de encontros de revisão do PPP- Projeto Político Pedagógico que ocorreu no início do ano letivo e bimestralmente de reuniões com pais”. Para finalizar esta fala o diretor conclui: “A democracia é autoritária: todos decidem, mas todos cumprem”.

As reuniões realizadas por setor/pessoal ocorrem semanalmente e tal prática proporciona uma maior afinidade entre o diretor escolar, os demais membros da equipe gestora (coordenador e secretária escolar). Destaca que o calendário de encontros é definido no início do ano letivo, ocasião em que são reunidos todos os funcionários da escola para definição da agenda anual. O uso da RESIPA como prática na escola justifica-se pelo fato de dividir os problemas e resolver de maneira mais prática. O Diretor conclui que,

Só adianta fazer reuniões grandes quando o problema é grande. Não é interessante chamar professor para resolver problemas da cantina. Com relação às reuniões de pais tem que ter formação para os pais sobre o que é ser pai, sobre ENEM e outros. Para que o pai tenha argumento e moral para falar com o filho. Assim acontecem as RESIPAS (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012)

O mesmo afirma que mantém rigorosamente as reuniões com Professores Coordenadores de Área (PCA's), coordenadora pedagógica, professores do laboratório de informática e projetos PRE-ENEM e E-Jovem. Quando indagado sobre as principais características de um bom gestor, afirma que:

precisa amar a educação, entender a educação, acreditar em sonhos, ter espírito de liderança, ter arcabouço técnico administrativo (know-how). Tem que entender de 3 aspectos: participativo – legitimar o trabalho do gestor, exemplo: aluno sem farda, financeiro (decisão); estratégico – você tem que ter objetivos a longo, médio e curto prazo. E por fim a técnica japonesa, dividida em : 1º - Kaisem, a melhora é contínua e 2º - evita desperdício, pois a infra-estrutura pesa muito (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012).

O diretor da escola B, ao ser questionado ainda sobre o perfil de um bom gestor cita algumas frases a seguir descrita: “prego que se destaca, leva martelada; Nada que se faz hoje é tão bom que não possa ser melhorado; no final o louro é de todos e a derrota também.” Desta maneira, exprime sua ideia sobre a postura de gestor escolar, democrático, participativo, destemido, líder, companheiro, mobilizador, articulador das ações, comprometido e planejador.

Assim como na Escola A, foram aplicados questionários aos professores da Escola B com o intuito de perceber a relação das ações dos gestores relacionadas à política de premiação e a influência no cotidiano das práticas docentes. Com relação à participação dos professores no cotidiano escolar, os mesmos enfatizam como principais momentos os planejamentos coletivos por área, planejamento individual dentro da escola, reuniões administrativas, conselho de classe, encontros de pais, mestres e outros.

Apontam como principais projetos da escola em ordem de prioridade, ENEM, PDDT, SPAECE e E-jovem. Ainda como apoio as atividades docentes, citam assim como na escola A o material estruturado Primeiro Aprender! como um dos fatores importantes para o desenvolvimento de suas práticas docentes. Todos afirmam conhecerem e participarem das discussões de reformulação do Projeto Político Pedagógico que ocorre anualmente por ocasião do início do ano letivo na semana pedagógica. Quanto aos encontros para planejamentos das ações do cotidiano escolar, há uma variação de periodicidade podendo acontecer por semana e bimestre, dependendo da necessidade das demandas surgidas pela escola.

De forma mais direta, os professores afirmam que a escola possui ações de intervenções diretas para o SPAECE, como reforço escolar, reuniões periódicas com professores, servidores e pais, simulados e implementações de projetos pedagógicos. De acordo com a consolidação dos questionários é possível observar que são conhecedores de todo o processo do SPAECE e que possuem acesso aos resultados através da equipe gestora da escola, sites da 8ª CREDE e da própria escola por ocasião dos encontros realizados. Nas reuniões de planejamento são utilizados os resultados do SPAECE, através de gráficos e tabelas, os quais são apresentados pela equipe gestora como forma de melhorar as edições posteriores.

Ao entrevistar o diretor escolar, ele afirma que a postura de líder, companheiro e participativo, é necessária para política da meritocracia. Afirma que a Lei de nº 14.483/2009, de criação da política de premiação de microcomputadores, é necessária, não para punir, mas no sentido de premiar o esforço.

Com relação à Lei, diz:

Premiar o esforço é necessário. Esta premiação é boa por que premia pelo sentido da meritocracia. Quando se ganha não tem haver com o outro. Basta que eu atinja o meu patamar para ganhar um microcomputador (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012).

O conhecimento sobre a Lei deu-se através da 8ª CREDE, através de reuniões, e registra a seguinte fala “a falta de explicação no início da gestão, da utilização da Teoria de Resposta ao Item (TRI) para os gestores terem uma melhor compreensão de como ocorreria o processo de avaliação, foi algo que prejudicou a percepção mais rápida do que é avaliação externa”. Afirma que após as reuniões realizadas na 8ª CREDE, mobilizou toda a comunidade escolar, através da rádio comunitária, em salas de aulas, em reuniões de pais, e planejamentos de professores, para participação do SPAECE. Consequentemente esclarece sobre os incentivos para os alunos e de forma mais específica a possibilidade do aluno ganhar um microcomputador, caso venha alcançar os critérios necessários, ou seja, nível de proficiência adequado nas duas disciplinas avaliadas pelo SPAECE (português e matemática).

As práticas mais utilizadas pelo diretor escolar para mobilizar a comunidade escolar são os encontros citados anteriormente (RESIPA) previamente agendadas no início do ano e a rádio do município. Com os alunos utiliza as salas de aulas, momentos no auditório e os resultados da premiação dos anos anteriores, que são divulgados em painéis nas galerias das escolas e no site da 8ª CREDE. Utiliza-se de palestras motivacionais, do discurso “de que ele (aluno) se quiser, pode”, diz o diretor da Escola B. Em de 2011, em parceria com a Prefeitura, na utilização de transporte, houve visitas às famílias para esclarecimento do processo e das possibilidades de sucesso dos alunos, pois, segundo o gestor escolar, há resistência por parte do aluno em participar do SPAECE. Segundo o diretor, tal resistência é constatada através dos encontros, em que parte dos alunos resiste por acharem que não conseguem e por isso não enfrentam as avaliações, daí a necessidade de visitas domiciliares para sensibilizar a família.

O diretor afirma ainda que,

nós na escola estamos mudando a cultura por conta da UNILAB, o prêmio não é a principal influência. O aluno vislumbra a UNILAB, que é um horizonte físico por estar ao lado da nossa escola. Tem-se crescido o número de alunos ganhadores de microcomputadores que é consequência também desse fator maior, porque o aluno passa a estudar mais (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012).

Conforme a fala do Diretor Escolar a possibilidade do ingresso na UNILAB é um fator que interfere positivamente na premiação dos alunos.

Como ações para melhorar a desempenho dos alunos, o diretor cita que em 2011 a sua participação mais efetiva nos planejamentos semanais com os professores e com o foco no SPAECE foi significativa. Desenvolveu juntamente com a coordenação pedagógica estudo dos descritores, elaboração de trabalhos dirigidos (TD's), execução de vários projetos e simulados juntamente com os professores por ocasião dos encontros semanais. Visitas domiciliares às famílias de alunos com baixo aprendizado, reuniões bimestrais de pais, divulgação através das galerias da escola e rádio local com relação nominal de alunos premiados com microcomputadores são ações que permeiam o cotidiano da escola, conforme entrevista cedida pelo Diretor Escolar. Mesmo com toda essa mobilização, entende-se que a participação e a quantidade de alunos no processo não são satisfatórias.

Avalia que em 2011, em média obteve um pouco mais de 80% de participação dos alunos nos três anos, poderia ter havido maior participação, apesar de ter havido problemas com transporte escolar no dia da aplicação da prova. Avalia também que 14 alunos foram premiados com microcomputadores em 2011, o que representa, em relação ao número de alunos matriculados (620), apenas 2,2% dos estudantes da escola, o que considera um número muito baixo. O Diretor Escolar afirma que “entende que o despreparo do aluno é grande e influencia diretamente nestes resultados.” Mesmo assim, a escola acumula ao longo das quatro edições (2008, 2009, 2010 e 2011) de implantação da premiação, 28 ganhadores. Enfatiza que não há um fator que se destaque para tais resultados, mas atribui ao empenho dos professores, as regras claras de convivência, ou seja, um clima organizacional da instituição saudável e também a todo o conjunto de pessoas que compõem a escola. Essa fala do Diretor Escolar é confirmada pelo professor de matemática quando diz que “é necessário participar dos planejamentos para ajustar às aulas as necessidades dos alunos, pois eles chegam com muitas deficiências no Ensino Médio”.

Os resultados da premiação são divulgados nas rádios locais, nos momentos comemorativos da escola, como o dia do estudante e maiores leitores, no *site* da escola e da 8ª CREDE, pois o diretor afirma não gostar de interromper as aulas para

dar avisos. Entende que o momento da aula deve ser bastante aproveitado pelos professores e alunos.

Atribui a melhoria do desempenho dos alunos, não somente à premiação de microcomputadores. “Há coisas mais fortes!” Diz o diretor.

E continua:

é um movimento macro que parte da federação, como o PROUNI e a instalação da UNILAB aqui ao lado da nossa escola. Como evidência disso temos vários alunos cursando nível superior, e claro, também atribuo aos incentivos do Governo Estadual, como a própria premiação e outras ações desenvolvidas (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012).

A evidência mais forte comprovada pelo diretor sobre a política de premiação é o pronunciamento do aluno ganhador que faz questão de expor aos demais alunos. E sugere que os critérios da premiação devem mudar a partir de uma discussão com a comunidade escolar.

Quanto aos professores, os mesmos são conhecedores da premiação dos microcomputadores da mesma forma quando ocorre a mobilização para a participação do SPAECE. Para os professores, os critérios para que o aluno seja ganhador de um microcomputador são claros, pois exigem a participação e o alcance do nível adequado nas disciplinas de português e matemática. Afirmam que toda a comunidade escolar é motivada pela equipe gestora, através de palestras, encontros e divulgação nas rádios locais. Declaram que se mobilizam para que os alunos participem do processo de avaliação do SPAECE e que conseqüentemente poderão ganhar microcomputadores. Como ações mais diretas para o SPAECE aplicam oficinas específicas de escrita e leitura e matemática, além das demais ações que ocorrem no cotidiano da sala de aula.

Asseguram que os projetos desenvolvidos pela escola, como a feira das profissões e de ciências, também contemplam ações para o SPAECE. Conforme consolidação dos questionários dos professores, compreendem que não há alteração específica dos documentos oficiais para a premiação, mas há discussões para a melhoria da aprendizagem e sucesso do aluno que acabam repercutindo nos resultados da política de premiação. Por também estes professores terem mais contatos com os alunos em sala de aula devido à carga horária das disciplinas de matemática e português ser maior que as demais disciplinas e possuírem

exclusividade de trabalho para esta escola. Daí a possibilidade de conhecer melhor as ações gestoras com relação a premiação de microcomputadores.

**Tabela 22 - principais ações do gestor e professores com relação à premiação de microcomputadores – escola B**

<b>GESTOR ESCOLAR</b>	<b>PROFESSORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza-se do Conselho Escolar como forma de democratizar as informações e compartilhar gerenciamento da escola;</li> <li>- mobiliza alunos e comunidade escolar, através de palestras e rádio comunitária para ações a serem desenvolvidas na escola, como ENEM;</li> <li>- promove juntamente com a equipe de professores simulados do ENEM;</li> <li>- visita diariamente os ambientes da escola, como rotina, para verificar limpeza e de modo mais específico as salas de aula para acompanhar a frequência de professores;</li> <li>- realiza reuniões sistemáticas com todos os segmentos da escola;</li> <li>- tem como pauta no início do ano letivo a definição coletiva do calendário letivo de atividades da escola;</li> <li>- promove reuniões com os pais para apresentar informações sobre recursos financeiros, indicadores de aprendizagem, SPAECE e outros assuntos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participam dos planejamentos coletivos, por área de ensino e individual;</li> <li>- participam dos projetos dos projetos da escola, como ENEM, PDDT, SPAECE e E-Jovem;</li> <li>- utilizam o material estruturado Primeiro Aprender! como suporte de reforço escolar;</li> <li>- Participam das discussões para elaboração do Projeto Político Pedagógico;</li> <li>- participam de ações voltadas exclusiva para o SPAECE, como simulados e oficinas sobre descritores e elaboração de itens;</li> <li>- discutem, nos encontros pedagógicos os resultados do SPAECE;</li> <li>- Promovem oficinas de escrita e leitura e matemática;</li> <li>- promovem a feira das profissões para estimular ao aluno ao nível superior;</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- participa efetivamente dos planejamentos com os professores e coordenador escolar;</li><li>- mantém-se informado continuamente com a 8ª CREDE principalmente sobre os dados da premiação;</li><li>- Através dos encontros sistemáticos com pais, alunos, professores, funcionários e pais, esclarece sobre o incentivo de participar do SPAECE que pode ter com premio um microcomputador;</li><li>- Para divulgação do premio e seu resultado utiliza-se de painéis nas galerias da escola, sítio, e rádio comunitária local;</li><li>- realiza visitas domiciliares, em parceria com a Prefeitura, em função da participação no SPAECE e consequentemente do premio de microcomputador;</li><li>- promove palestras para os alunos, utilizando-se dos alunos ganhadores do premio do microcomputador como forma de incentivo, ou seja, através de planejamento prévio discute com os alunos ganhadores o modelo de apresentação/ palestra que será repassada para os demais alunos. Utilizam equipamentos como data show e notebooks.</li></ul> |  |
|---|--|

Com base na tabela acima, observa-se a quantidade de ações desenvolvidas pelo gestor escolar, que além de ratificadas pelos professores, aponta para uma participação efetiva nas ações desenvolvidas.

Para a subseção seguinte, observará uma relação entre a política de premiação e as ações dos gestores pesquisados das duas escolas.

### 1.5.3 – Percepção sobre a implementação da política e o papel do gestor escolar.

As Escolas A e B apresentam características bem próximas quanto à estrutura física, número de pessoal de apoio, recebimento de recursos financeiros, contexto social. Inclusive com os mesmos projetos de apoio pedagógico, como é o caso do PDDT, que trabalha a infrequência do aluno, conteúdos de cidadania dentre outros e o Projeto Rumo a Universidade, que tem como objetivo oferecer aulas de reforço para alunos do 3º ano e, ainda, o fornecimento de material pedagógico estruturado para alunos e professores denominado Primeiro, Aprender!. Dispõem também, do mesmo tempo pedagógico de planejamento para professor, os quais – em ambas as escolas - possuem formação acadêmica específica em cada área. Da mesma forma, a equipe gestora das escolas é composta de três membros que passaram pelo mesmo processo de seleção com exigência de perfil mínimo para compor o banco de gestores da rede estadual do Ceará.

A seguir, apresenta-se a tabela com total de microcomputadores recebidos pelos alunos das Escolas A e B para possíveis análises ao averiguar o perfil do gestor escolar diante da premiação.

**Tabela 23 – Número de alunos ganhadores de microcomputadores das Escolas A e B – 2008/2012.**

Escolas	Nº de microcomputadores
A	6
B	40

Fonte: 8ª CREDE

Diante da situação descrita, cabe indagar o motivo da Escola B possuir melhores resultados na política de premiação de microcomputadores para alunos do Ensino Médio, em detrimento a Escola A. Se, de fato, o perfil do gestor implica nos resultados da escola e como se dá a fase de implementação das políticas pelos gestores escolares nas escolas.

Para tais questionamentos, algumas considerações serão apresentadas para analisar a situação exposta, tendo como discussão motivadora o perfil do diretor escolar na elaboração e realização das ações da política em discussão.

Diante da diversidade de fatores que podem influenciar diretamente nas ações do gestor escolar, algumas observações foram realizadas e resultaram em reconhecer o perfil dos diretores das duas escolas selecionadas, suas principais ações desenvolvidas para realização e resultados da premiação.

Em relação ao perfil o gestor da escola B, considera-se que ele imprime uma forte liderança sobre grupo quando enfatiza o modelo de encontros sistemáticos e descentraliza responsabilidades ao afirmar de que todos são responsáveis pelos resultados de aprendizagem dos alunos apresentados pela escola. Deixa evidente sua participação nos encontros pedagógicos. Por outro lado, o gestor da escola A deixa a critério do surgimento da necessidade a realização de encontros e da mesma forma quando se refere à ausência dos encontros pedagógicos.

No que diz respeito à formação dos professores evidencia-se também, na escola B, a formação continuada em cada encontro que ocorre a partir de uma pauta pré-estabelecida. Já na escola A, o fato ocorre de maneira menos evidente, tendo prioridade outras pautas, como informações, avisos e pautas surgidas sem planejamento. Vale salientar a formação do gestor da escola B, que, apesar de ter menos tempo no magistério que o gestor da escola A apresenta formação complementar com especialização na área de marketing e gestão escolar. Outro fato relevante na prática do gestor da escola B que reflete diretamente no perfil é o modelo de reuniões, atribuindo aos diversos sujeitos as responsabilidades discutidas a partir das decisões tomadas nos encontros. Inclusive, tal fato se estabelece claramente nas visitas domiciliares que ocorrem aos alunos infrequentes ou evadidos.

Faz-se necessário evidenciar algumas diferenças entre as escolas no que diz respeito às ações desenvolvidas pelos gestores escolares e professores. Na escola A fica evidente a participação efetiva do Conselho Escolar nas decisões a serem tomadas, enquanto que na Escola B, não há evidências na fala da gestora escolar desse tipo de participação. Da mesma forma, faz-se necessário registrar que o Diretor da Escola B, utiliza a mídia local como elemento fundamental na divulgação das premiações e ações da escola, caso que não é registrado na Escola A, mesmo tendo este veículo de comunicação a disposição. Ainda com relação à divulgação da premiação, em ambas as escolas, são utilizados os ambientes escolares, como galerias, painéis e salas de aulas.

Destaca-se aqui, a estratégia de visitas domiciliares realizadas pelo Diretor da Escola B, que ao perceber a ausência do aluno da escola, organiza uma ação direcionada à busca para reaproximação, na intenção de reverter o indicador de abandono. Tal ação é considerada como eficiente pelo Diretor, pois, a família passa a entender a importância de sua participação no cotidiano da escola. O objetivo da ação, também está ligado à ação da premiação de microcomputadores. Estas ações diferenciam da Escola B, que nesta perspectiva.

Como estratégias pedagógicas, observa-se na Escola B, a realização de simulados para o SPAECE e ENEM, como também palestras motivacionais, para os alunos. Estas ações não são registradas na escola A, apenas reforço escolar e avaliações internas paralelas são citadas pelo Diretor da Escola A. Outra ação direcionada para o SPAECE, realizada pelo Diretor da Escola B é a realização de oficinas de matemática, de leitura e escrita. Para a melhoria da aprendizagem do aluno, o diretor da escola B realizou a Feira das Profissões, oportunidade em que os alunos têm de conhecer, através de palestras, o cotidiano do trabalho de profissionais de algumas áreas do mercado de trabalho.

Este capítulo, teve-se a apresentação dos dados e algumas percepções sobre a prática dos gestores relacionada à política de premiação. Desta forma, para melhor compreensão das considerações até agora colocadas, no próximo capítulo serão discutidos aspectos relativos ao perfil do gestor que interferem na política da premiação de microcomputadores para alunos do ensino médio do estado do Ceará, tendo como referencial teórico Lück (2007), quando apresenta as Dimensões da

Gestão Escolar, Machado (2011) e Polon (2005), no que se refere à característica do um perfil do gestor.

São vários os fatores que interferem nos resultados de uma política, dentre eles sociais, econômicos, culturais e políticos. Para este caso em estudo, o perfil do gestor será analisado como sendo o fator que faz a diferença para se obter resultados melhores na política de premiação de microcomputadores, fundamentado nos teóricos acima citados.

## **2. O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR DIANTE DA POLÍTICA DE PREMIAÇÃO DE MICROCOMPUTADORES EM DUAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO DA REDE PÚBLICA DO CEARÁ.**

Este capítulo destina-se a análise do caso de gestão descrito no capítulo anterior fundamentada em referencial bibliográfico, bem como em pesquisas que abordam a temática de gestão e perfil do gestor escolar. Através da análise de documentos cedidos pela 8ª CREDE e SEDUC, de questionários e de entrevistas semiestruturadas com diretores escolares, professores e gestores da 8ª CREDE, retoma-se a discussão do perfil do diretor escolar na implementação da política de premiação de microcomputadores para alunos no ensino médio da rede estadual do Ceará.

Para desenvolver a pesquisa foram escolhidas duas escolas da rede pública de ensino do Estado do Ceará, da 8ª CREDE, com características aproximadas de infraestrutura, matrícula de alunos, composição do núcleo gestor e com base nos resultados da quantidade de alunos ganhadores de microcomputadores nas referidas escolas.

Diante das observações constatadas ao longo do capítulo 1, foi possível eleger o foco de como as ações dos gestores interferem na política de premiação de microcomputadores. Sendo assim, pretende-se delinear o perfil do gestor que interfere na participação dos alunos no SPAECE e conseqüentemente na premiação de microcomputadores. .

Visando uma melhor organização das reflexões a serem realizadas, este capítulo está estruturado em três seções. Na primeira seção serão discutidas a gestão democrática, suas competências e as implicações na prática escolar dos gestores pesquisados. Já na segunda seção, será traçado um paralelo das ações dos diretores escolares pesquisados e o conceito de liderança. E na terceira seção, serão discutidas as ações dos gestores escolares pesquisados na implementação da política de premiação.

## **2.1- A gestão democrática e participativa e suas implicações na gestão escolar das escolas pesquisadas.**

A década de 1990, no Brasil, foi marcada por grandes mudanças no cenário da educação, provindas da Constituição de 1988, que em seu artigo 206 aponta como um dos pontos relevante a gestão escolar que passa de uma postura centralizadora e autoritária para democrática e participativa. Tais mudanças, mesmo que ainda lentas, foram reafirmadas com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB nº 9394/96, que melhor define em sua estrutura o modelo de gestão escolar, o perfil de gestor, mudanças de currículo, dentre tantos outros aspectos na educação brasileira.

Corroborando com esta prerrogativa legal, Romualdo Portela de Oliveira (2005, p.168) afirma:

O que caracteriza a gestão que faz a diferença? O tipo de gestão a ser adotado, no âmbito da educação pública brasileira, é, por imposição legal, o democrático. O artigo 206 da CFB, bem como o artigo 3º inciso VII da LDB assim o determina.

No entanto, a escola não se torna democrática e participativa “em um toque de magia” (NEUBAUER e SILVEIRA, 2008, P.93), pois democracia abrange processos de discussão para superar divergências e tomar decisões alcançando propósitos comuns.

O fato é que avanços vêm ocorrendo na educação brasileira, fruto de constantes discussões dos diversos segmentos da sociedade, firmando-se a cada instante, através dos significativos resultados das avaliações externas, como ENEM e SAEB que atuam como importante mecanismo de prestação de contas à sociedade. Da mesma forma, os investimentos realizados na formação de docentes e gestores, na infraestrutura de instituições escolares, na garantia de melhores condições de trabalho e salários para profissionais da educação, também são fatores relevantes nas conquistas na área educacional.

Os avanços referidos acima inserem-se nos progressos de anos de discussões da sociedade organizada, desde o movimento dos pioneiros, ocorrido na década de 1930 aos dias atuais como os fóruns permanentes de educação, de organizações governamentais, pesquisadores e organismos econômicos para

atender a demanda atual do mercado globalizado que exige mão-de-obra mais qualificada. Entende-se, então, que as reformas educacionais ocorridas, nas últimas décadas, são decorrentes de vários aspectos sociopolíticos e de modo especial o econômico.

Compreender o significado de gestão escolar, neste contexto, requer especial atenção para perceber as relações que se estabelecem no interior da escola e seus resultados. Com a realização deste trabalho foi possível verificar que os avanços ocorridos nas escolas públicas pesquisadas dependem de forma significativa da atuação do gestor frente à comunidade escolar. Para Neubert e Silveira (2008), uma variável definida como estratégia de mudança é a liderança do diretor da escola.

O Conceito de gestão apresentado por Oliveira (2006) nos remete à complexidade do trabalho no ambiente escolar. Segundo este autor, a gestão é compreendida como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientadora e por todos partilhadas. Tem um sentido mais amplo do que o de ação administrativa que, por sua vez, passa a ser um dos elementos da gestão. O movimento proposto pelo autor, de articulação dos agentes e ações de forma integrada, na busca de um único objetivo, projeta a gestão para além do aspecto administrativo.

Neste mesmo sentido Heloísa Lück (2009, p.27) define a gestão escolar como “uma estratégia de intervenção organizada e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais”. Ainda neste sentido Luck (2009, p.25) apresenta dez dimensões agrupadas em duas áreas que constituem a gestão escolar que elucidam a gestão escolar:

- 1- Dimensões de organização:
  - i – fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
  - ii – planejamento e organização do trabalho escolar;
  - iii – monitoramento de processos e avaliação institucional;
  - iv – gestão de resultados educacionais.
- 2- Dimensões de implementação:
  - v - gestão democrática e participativa
  - vi - gestão de pessoas
  - vii - gestão pedagógica
  - viii - gestão administrativa
  - ix – gestão de cultura escolar
  - x – gestão do cotidiano escolar.

Quanto às dimensões de organização estão relacionadas a preparação, a disponibilidade de recursos, a sistematização e a realimentação do trabalho a ser desenvolvido. Garantem a estrutura básica de funcionamento de ações relacionadas a intervenções pedagógicas e da gestão escolar. Com relação às dimensões de implementação, elas são desenvolvidas com a intenção de realizar mudanças no contexto escolar. Propõe mudanças nas práticas educacionais.

Detalhando as dimensões, faz-se necessário apresentar os conceitos que permeiam cada competência da gestão escolar definida por Lück (2009, p.25). Sendo assim, no que diz respeito à fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, compreende-se que o gestor escolar precisa entender que é um líder que atua no desenvolvimento da aprendizagem e formação dos alunos, de maneira que os mesmos sejam capazes de enfrentar os desafios que lhes são postos. Neste contexto, precisa-se entender os desafios da nova sociedade, o sentido e objetivos da educação, o papel da escola, dentre outros. Desta forma, é perceptível na fala do diretor da Escola B (entrevista cedida em 08/08/2012), esta competência quando relata os momentos de reflexões com os alunos sobre conceitos de democracia, liderança e palestras motivacionais relacionadas ao sucesso através da educação.

A competência de planejamento e organização do trabalho está relacionada à prática de planejamento, de liderar e elaborar planos e promover diagnósticos da realidade da escola. A presença destas ações se observa com pouca relevância na fala da Diretora A (entrevista cedida em 01/08/2012), quando cita a promoção de encontros por segmentos escolares para melhorar o clima organizacional da escola. Para o Diretor da Escola B, este fato toma conotação mais forte, pois o mesmo apresenta ações como elaboração coletiva de calendário de atividades anuais, participação conjuntamente com professores nos simulados no ENEM e SPAECE.

Relacionado à competência de monitoramento de processos e avaliação institucional, destaca-se aqui a fala do Diretor da Escola B, quando se refere a sua participação efetiva nos planejamentos com os professores para apresentar indicadores educacionais e levantar propostas de intervenções em busca da melhoria da aprendizagem. Assim, a competência de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional, entendida por Lück (2009, pag.43), como sendo práticas de acompanhamento sistemático das avaliações de resultados com

foco na melhoria de aprendizagem, que se utiliza dos resultados para tomada de decisões, permeiam as ações do Diretor da Escola B.

Traduz esta fala do Diretor da Escola B, também para a competência de gestão de resultados, quando promove encontros com pais e demais segmentos da escola para apresentação dos indicadores educacionais. Tal competência está relacionada aos resultados das escolas no que diz respeito à aprendizagem do aluno. Já para a Diretora da Escola A, estas discussões aparecem nos planejamentos dos professores, mas que não participa efetivamente, deixando a cargo da coordenadora escolar.

Estando presente na dimensão de implementação, a competência da gestão democrática e participativa, é entendida por Luck (2009, pag. 69) como sendo a atuação dos diversos segmentos escolares (professores, pais, alunos, servidores) no cotidiano escolar na construção de um projeto educativo participativo e democrático, em prol de uma melhor aprendizagem para os alunos. Nesta perspectiva o Diretor da Escola B, afirma que: “não dá para administrar sem a participação das pessoas, ou seja, ouvir as pessoas. Reúno-me sistematicamente com todas as áreas de ensino, inclusive funcionários de apoio”.

Nesta afirmativa, o Diretor da Escola B, aponta sua aproximação com os segmentos da comunidade escolar, conhecedor da necessidade de compartilhar o gerenciamento das ações com os sujeitos presentes neste contexto, ou seja, passa a garantir à comunidade escolar a possibilidade de gerenciar conjuntamente, inclusive nos diversos aspectos relacionados ao processo ensino-aprendizagem, que é o foco principal da gestão escolar.

Para Heloísa Lück (2009, p.70):

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art.3º Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art.206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral.

O modelo de gestão escolar expresso na Constituição de 1988 e citado também pelos diretores pesquisados têm levado as escolas a buscar atuação mais efetiva dos agentes da comunidade escolar através dos Conselhos Escolares, Associações de Pais, Grêmios Estudantis e outros. Conforme citado pelos diretores

da Escola A e B, isto ocorre através de encontros sistemáticos com periodicidades semanal, mensal, bimestral e/ou anual, dependendo do segmento a ser envolvido nas discussões que tem variação de pautas desde definições de alocação de recursos financeiros até rediscussão de Projeto Político Pedagógico. Essas ações têm como objetivo central alcançar melhores resultados no processo ensino-aprendizagem.

Ainda com relação à presença de ações participativas e democráticas nas escolas em estudo, a diretora, diz que:

busco parceiros externos para apoio a realizações de eventos e palestras para aproximar a escola da comunidade. Da mesma forma, discuto com funcionários, professores e pais, através de encontros com periodicidade semanal, mensal ou bimestral, assuntos ligados diretamente ao pedagógico, como resultados do SPAECE e busco no Conselho Escolar, o parceiro principal para definir questões administrativas, financeiras ou até mesmo relacionadas à pessoal (DIRETORA DA ESCOLA A, entrevista cedida em 01/08/2012).

Sobre isso, Lück (2009 p.18), diz que “uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola.” A partir dessa consideração, compreende-se que o diretor escolar deve ter na gestão democrática e participativa um dos aspectos a serem presentes no dia a dia da escola.

Cabe ressaltar que os gestores das duas escolas afirmam a postura de uma gestão democrática e compartilhada para atingir resultados na gestão pedagógica e destacam ações que desenvolvem para que isso aconteça. Dentre essas ações, citam-se a participação dos pais em encontros bimestrais, para apresentações de resultados de avaliações e informações sobre a escola. Todos esses encontros são registrados em livros de atas, constando a assinatura dos responsáveis por alunos e representantes da escola, no caso professores, diretor e coordenador escolar. Ainda registram a atuação do Conselho Escolar para deliberação da aplicação de recursos, como também a presença do Grêmio Escolar nas atividades do cotidiano da Escola, como prática de gestão democrática e participativa.

Mesmo com a atuação desses organismos (conselho e grêmio escolar) no espaço escolar, os gestores apresentam dificuldades na mobilização e articulação de ações, principalmente quando se referem à participação dos pais e dos alunos. Justificam esta postura, principalmente pelo baixo nível de escolaridade da família.

Embora existam os organismos escolares, a participação efetiva nas discussões das pautas dos encontros e no gerenciamento da escola ainda é tímida, ou seja, necessita melhorar o papel no que diz respeito à tomadas de decisões conjuntamente com a gestão escolar, deixando de ser meros expectadores de informações.

Na fala do Diretor, a seguir, fica nítido o modelo de encontros e como ocorre a atuação dos segmentos no cotidiano escolar:

Como forma de melhor desenvolver os encontros aplica RESIPA – Reuniões Sistemáticas de Planejamento e Avaliação durante toda a semana, já em calendário previamente estabelecido. Para cada grupo de pessoas ocorre uma RESIPA. É importante escrever tudo durante a reunião e que todas as decisões precisam ser escritas e que há publicação das decisões nas reuniões realizadas por setor. Para que se firme o compromisso, pois a democracia é autoritária: todos decidem, mas todos cumprem (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista cedida em 08/08/2012)

Consiste na fala anterior, o poder de articulação das ações através dos diversos segmentos, como também o papel de corresponsáveis do processo de ensino estabelecido coletivamente pela escola.

Sobre a relevância do papel do Conselho Escolar o diretor da escola B ressalta que:

Existe a postura de democracia quando empodera-se o Conselho Escolar para juntamente com equipe gestora tomar as decisões na escola. São exemplos dessa prática: ações realizadas em conjunto a mobilização para inscrições do ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio e realizações de simulados, inclusive utilizando-se dos mesmos dias e horários oficiais (sábado e domingo) [...] Com relação às reuniões de pais tem que ter formação para os pais sobre o que é ser pai, sobre ENEM e outros. Para que o pai tenha argumento e moral para falar com o filho. Assim acontecem as RESIPAS (DIRETOR ESCOLA B – entrevista cedida em 08/08/2012).

Registra-se na fala acima, a corresponsabilidade da família no processo de aprendizagem do filho, que o Diretor da Escola B relata como um dos principais pontos de dificuldades encontradas que é a baixa autoestima do aluno, combatida a partir desses encontros.

Com relação à competência de gestão de pessoas, que está caracterizada como a promoção por parte do gestor escolar de práticas de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, a criação de rede

interna e externa de interação e colaboração com o objetivo de fortalecer a ação educativa, a Diretora afirma que:

ao assumir a direção da escola, em 2009, percebi que as relações interpessoais estavam bastante comprometidas, nos quais os professores, servidores e alunos estavam fragilizados em suas relações, ou seja, a dimensão de gestão de pessoas precisava ser melhor acompanhada. Atribuo este fato a ausência de diálogo entre os pares e do reconhecimento do trabalho de cada membro na escola (DIRETORA DA ESCOLA A, entrevista cedida em 01/08/2012)

Ao perceber a necessidade de priorizar a gestão de pessoas, a Diretora da Escola A, procurou estabelecer ações que amenizassem os conflitos existentes na escola. A partir daí, procurou parcerias externas e a desenvolver encontros sistemáticos dentro da escola para resolução dos conflitos. Começou assumir a liderança no grupo através da participação dos diversos segmentos externos e internos da escola.

Com relação à competência pedagógica, prioritária na gestão escolar, é definida como sendo a que o gestor escolar orienta todos os sujeitos da comunidade escolar pela construção de uma proposta curricular e projeto político pedagógico comprometido com a aprendizagem do aluno e é estabelecida como o centro de todas as discussões e deve ser o local para onde as demais competências devem convergir.

Neste aspecto o Diretor, afirma:

o que tem que acontecer é para a sala de aula; todas as políticas que ocorrem na escola o foco é a sala de aula. Gestão é o dia-a-dia da escola. E administrar envolve estratégias e envolve gestão também (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista cedida em 08/08/2012)

A compreensão por parte do gestor escolar da importância da dimensão pedagógica, que tem como foco a sala de aula, aponta para que esta visão contribua para que os alunos da escola B recebam o maior número de microcomputadores recebidos pelos alunos da Escola B em detrimento da Escola A. Tal fato se constata quando a Diretora da Escola A, afirma em não participar diretamente dos encontros pedagógicos, ficando a cargo do coordenador escolar. Às vezes, contribui com alguns informes no encontro, mas o direcionamento do trabalho é conduzido pela coordenação escolar.

Já para o Diretor da Escola B a sua participação direta na elaboração de simulados, participação efetiva nos planejamentos de professores e coordenador escolar, elaboração coletiva do calendário letivo de atividades da escola e realização de encontros com pais para socialização de indicadores de aprendizagem, marcam fortemente sua atuação enquanto gestor escolar. Tais ações são ratificadas pelos professores da Escola B, quando se referem à participação das discussões do Projeto Político Pedagógico, execução dos projetos como PDDT e E-jovem, e realização de oficinas de escrita e leitura.

Para Lück (2009, p. 95) a gestão pedagógica é:

de todas, as dimensões da gestão escolar, é a mais importante, pois está diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos.

Este pensamento é ratificado pelo gestor da Escola B, ao se referir como foco principal de sua ação em sala de aula.

No que diz respeito à competência administrativa, Lück (2009, p.105), define como sendo papel do gestor escolar a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola, organização da escrituração escolar relacionada a alunos e funcionários, assegurar ambientes limpos e equipamentos em bom estado de conservação e estabelecer normas de convivência de forma coletiva para garantir o funcionamento da escola de forma a desenvolver as atividades educativas, satisfatoriamente.

Neste contexto, o Diretor da Escola B, afirma visitar diariamente todos os ambientes da escola para verificar se estão limpos e organizados, do mesmo modo verificar a frequência dos professores. Destaca ainda a realização de encontros sistemáticos com pais e conselho escolar para prestação de contas dos recursos financeiros. Já a Diretora da Escola A, não faz referência a este aspecto no momento da entrevista.

Para a competência da cultura organizacional da escola, que é definida por Lück (2009, p.115), como sendo a que o gestor escolar promove na escola um ambiente de valores, crenças, rituais, comportamento e atitudes, que identifica as fortalezas e desafios relacionadas à aprendizagem do aluno, que promove a

convergência entre valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, a gestora da Escola A, através da percepção de conflitos que prejudicam a aprendizagem dos alunos, estabelece uma parceria juntamente com a 8ª CREDE, no sentido de apresentar valores de solidariedade, respeito, cidadania, crenças para a comunidade escolar. Tal ação é realizada através de encontros sistemáticos com os diversos segmentos da escola, utilizando-se de palestras e dinâmicas de convivência. Os registros dessa ação encontram-se na escola através de fotografias e registros de atas.

Para finalizar as dimensões da gestão escolar, apresentadas por Lück (2009), em seu trabalho, *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*, apresenta-se a competência do cotidiano escolar, que é marcada pela conduta dos professores, alunos, servidores no dia a dia da escola, pela adoção de rotinas e procedimentos diários, pela incorporação do uso da Tecnologia da Informação e do Conhecimento, pelo cumprimento de tarefas diárias como limpeza, qualidade da merenda e cumprimento de horários. Neste sentido, a diretora da Escola A, apresenta como ação voltada para o cotidiano escolar a articulação entre os ambientes pedagógicos de sala de aula, laboratório de ciências, de informática e o centro de multimeios. Da mesma forma, o diretor da Escola B, enfatiza a sua rotina diária ao verificar os ambientes da escola, no tocante à limpeza e frequência de professores, anteriormente citada na competência administrativa. Vale ressaltar que as competências apresentadas estão inter-relacionadas, ou seja, determinadas ações estão presentes em mais de uma competência e se complementam.

Diante das dimensões apresentadas, observa-se que o gestor da Escola B, desempenha com maior habilidade as ações que competem à função de um gestor. Tal afirmativa aponta que a Escola B apresenta melhores resultados em detrimento à escola A. Daí, qualquer política, que seja implementada na escola com o perfil de diretor escolar proativo, que apresente domínio nas diversas competências citadas, terá a possibilidade de obter resultados mais significativos, como é o caso da premiação de microcomputadores para alunos da rede estadual de ensino do Ceará, que na Escola B, desde que foi implantada não deixou de ser premiada e já acumula quarenta alunos contemplados.

## 2.2 - O conceito de liderança no cotidiano das Escolas A e B

O mundo globalizado e complexo, a tecnologia aligeirando a construção e a socialização do conhecimento exige que a escola esteja a cada dia mais preparada para orientar seus alunos aos desafios da sociedade atual. Nesse contexto, a figura do gestor escolar torna-se fundamental na articulação dos atores da comunidade em que a escola está inserida, para a implementação de políticas públicas que deem melhores resultados na aprendizagem dos alunos. Daí a necessidade de sua contínua formação profissional ser assumida como um desafio. Da mesma forma a constante avaliação das ações, enquanto gestor escolar. Para isso Lück (2009, p.12) afirma que, “a busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear o seu desenvolvimento.”

No caso do Estado do Ceará, o processo de seleção já define um mínimo de requisitos necessários para exercer o cargo de diretor escolar, dentre eles experiência mínima de dois anos no magistério, graduação em licenciatura e especialização em educação. Nas duas escolas desta pesquisa observa-se que os dois diretores dispõem de requisitos de formação mínima para o exercício da função. Quanto à competência técnica para seleção de diretores, é comprovada inicialmente através de prova de conhecimentos gerais na área de educação, língua portuguesa e raciocínio lógico. Após seleção, o diretor é monitorado através do PLAMETAS – Plano de Metas, construído coletivamente com a comunidade escolar.

Aparece nesse contexto uma característica fundamental para a figura do gestor escolar que é a de liderança. Neste sentido Lück (2009, p. 17) ajuda a compreender melhor este conceito de liderança quando diz:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete à liderança e a organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Em concordância com a citação anterior, o gestor da Escola B, ao ser questionado sobre o perfil de um bom gestor, em entrevista cedida dia 08/08/2012, afirma em um dos itens que é necessário terem o espírito de liderança, além de amar e entende de educação.

Nesta mesma direção Polon (2005, p.13), define três perfis de liderança de Diretores, a saber:

Liderança Pedagógica (LP), pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar; Liderança Organizacional (LO), caracteriza a situação em que indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através de planilhas, etc., e Liderança Relacional (LR), indica forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores.

Neste aspecto, o gestor da Escola B, afirma que:

participo efetivamente dos planejamentos com professores e coordenador escolar; promovo juntamente com a equipe de professores simulados do ENEM; tenho como pauta coletiva, no início do ano letivo a definição do calendário letivo de atividades da escola (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista cedida em 08/08/2012).

Dentro deste aspecto de liderança, a Diretora da Escola A, diz ter pouca participação nos encontros pedagógicos, deixando mais a cargo da coordenação escolar.

Em relação às ações da Liderança Organizacional (LO), o Diretor da Escola B, afirma que “promove reuniões bimestrais com pais para divulgação e resultados dos indicadores de aprendizagem e anualmente para os resultados do SPAECE.”

Para a Liderança Relacional (LR), observa-se na postura da Diretora da Escola A, esta característica no tocante à promoção de encontros por segmentos escolares para melhorar o clima organizacional da escola, pois entende que a escola tem problemas de relações interpessoais. Quanto a este perfil o Diretor da Escola B, possui característica mais evidente, que vai além dos encontros com pais, assume a postura de mobilizar a comunidade escolar, através de rádio comunitária, para realizar palestras motivacionais e outras ações a serem desenvolvidas sobre o ENEM.

Lück (2009, p.83)

A constituição da escola em uma organização de aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do diretor escolar em estreita co-liderança com seus colaboradores. Conseqüentemente, o diretor escolar é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre educação.

O Diretor corrobora com Lück, quando diz:

Para cada grupo de pessoas ocorre uma RESIPA. É importante escrever tudo durante a reunião e todas as decisões precisam ser escritas e há publicação. A democracia é autoritária: todos decidem, mas todos cumprem. (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista do cedida em 08/08/2012)

Nas falas acima citadas percebe-se que os gestores tem clareza das características de um bom gestor como sendo aquele que articula, mobiliza, compartilha, lidera, se compromete e planeja. Elegem a dimensão democrática e participativa como estratégia principal para resolução de desafios e a busca de melhores resultados pedagógicos. O diretor da escola B, quando expressa na frase “no final o louro é de todos e a derrota também” e, “mantenho rigorosamente reuniões com a equipe gestora. Destaca a OMS- Organização de Métodos de Sistemas, como estratégia de reunir as equipes”, aponta para a importância da gestão democrática participativa e desta forma os bons resultados também são compartilhados. Vale ressaltar que segundo esse diretor os encontros da OMS são definidos por ocasião da elaboração do calendário anual letivo, no início do ano.

Já à diretora da Escola A, apresenta outro modelo de abordar as equipes e segmentos escolares através de encontros que surgem a partir da necessidade da demanda da escola. Isso se constata quando relata “que quando necessário, reúno pessoal de apoio, alunos, professores e pais para tomadas de decisão”.

As estratégias que os diretores da escola A e da escola B utilizam para reunir e compartilhar ações e decisões com a comunidade escolar, diferem-se. É possível aferir a partir de entrevista e visitas as referidas escolas que o gestor da ESCOLA B, planeja e sistematiza seus momentos de reuniões e, dessa forma, incentiva a participação os diversos segmentos. Já o gestor da ESCOLA A, aguarda o surgimento das necessidades deixando aparente que não há um trabalho sistematizado.

A importância do planejamento na escola é um tema abordado por Lück (2000). Numa escola, na qual os acontecimentos determinam a ação dos dirigentes escolares, há uma tendência “a apagar incêndios”, quando o certo seria “os dirigentes escolares, por meio de ação competente influenciar os acontecimentos e realidades (LUCK, 2000, p. 2)”.

### 2.2.1 Liderança, característica relevante para um bom gestor escolar

Para a pesquisadora Márcia Machado (2011), a Dinâmica do Trabalho de Gestão, liderança, “é a capacidade de exercer influência sobre o outro”. E afirma: “Um bom gestor necessariamente é um bom líder. Mas, um bom líder nem sempre é um bom gestor”.

Ainda de acordo com Machado (2011), “o problema é que quando se lança luz sobre a liderança separada da gestão, transforma-se um processo social em processo pessoal, as abordagens sobre liderança focalizam o indivíduo.”

Compreende-se por processo social, aquele desenvolvido a partir da ação conjunta de indivíduos em função de algo em comum. Tal reflexão nos remete a pensar que a liderança é apenas uma parte do trabalho do gestor e que o sentimento de cooperação, ajuda mútua, participação, precisam existir para garantir a gestão com liderança.

Lück (2009, p.75) reafirma,

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para a sua realização.

O diretor escolar lidera o processo, articula os diversos atores na perspectiva de criação coletiva, de repartição de responsabilidades, não absorve para si as ações a serem realizadas. De acordo com o diretor da Escola B, a característica mais marcante em sua gestão “é a leveza de conduzir as ações, é o companheirismo estabelecido entre todos que fazem a gestão”.

Para melhor compreensão Lück (2009, p.75), reúne alguns elementos que caracterizam a atuação de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado:

- Influência sobre as pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

A partir da análise das considerações realizadas pelos dois diretores escolares desta pesquisa, observa-se traços de liderança em ambos, porém com características diferentes. Destaca-se na diretora da Escola A, conforme citação anterior, a influência sobre as pessoas a partir de sua motivação a alterar o clima organizacional da escola, na busca de parceiros externos, que se encontrava comprometido pela baixa autoestima dos funcionários e a presença de conflitos. A atitude de reverter o quadro motivou a escola a estabelecer reuniões, formação continuada e a busca de parceiros externos.

Já o diretor da Escola B, apresenta características que marcam traços de influência sobre pessoas quando assume a postura de se decidir pela devolução do professor faltoso. Apresenta propósitos claros de orientação assumidos por essas pessoas, ao externar que o foco da escola está na sala de aula. Da mesma maneira, ao projetar o modelo de gestão que desenvolve na escola, a partir de reuniões sistemáticas com objetivos claros, denominadas RESIPA, está contribuindo para modelagem de valores educacionais. E, por fim, estabelece claramente em suas pautas de encontros, temáticas voltadas para aprendizagem contínua no ambiente escolar, com foco principal no aluno. Isso expressa-se quando relata encontros semanais com os Professores Coordenadores de Turma - PCA's, demais membros da equipe gestora e de projetos pedagógicos

Para o diretor da Escola B, “o bom diretor precisa amar a educação, acreditar em sonhos, ter espírito de liderança e arcabouço técnico administrativo (know-how)”. Em conformidade com o diretor da Escola B, Lück (2009, p.76), expõe a ideia de um texto xerografado sem referencia a seu autor e descreve

características de pessoas que exercem liderança com efetividade. Segundo o texto a pessoa é:

autoconfiante, segura de sua autoridade, agente de mudança, compreensão e convicção quanto aos objetivos, foco nos objetivos, sensibilidade ao ambiente e às pessoas, habilidade para promover e lidar com interações sociais, clima de apoio e confiança, carismático, sabe ouvir, comportamento ético, senso de justiça, coerente, inteligente e gosta do que faz.

Ao reunir tais características, o gestor escolar depara-se diante do desafio em transformar-se de autoridade instituída em autoridade legitimada, ou seja, passa a ser reconhecido diante da comunidade como líder que articula e mobiliza as ações do cotidiano escolar em torno do projeto comum, que é a aprendizagem.

### **2.3 - As ações dos gestores que impactam na política de premiação dos microcomputadores.**

A baixa proficiência e participação dos alunos do SPAECE conduziram o Governo Estadual a criar a Lei nº 14.843/2009, na perspectiva de intervenção de reverter baixos índices. A Lei estabelece em seu art. 1º que: “estarão aptos à premiação todos os alunos dos 3 anos do Ensino Médio das escolas da rede estadual de ensino do Ceará, que alcançarem as médias de proficiência adequadas em Língua Portuguesa e em Matemática.” Neste artigo fica entendido que os alunos devem ter participação no SPAECE e que não há restrição quanto à participação, desde que esteja regularmente matriculado em alguma escola da rede estadual.

Após a aplicação da Lei, os dados quanto à participação e proficiência no Estado do Ceará aumentaram significativamente. A tabela a seguir, apresenta os dados referentes à quantidade de microcomputadores distribuídos no período de 2008 a 2012. O aumento significativo de alunos no nível de proficiência adequada e que conseqüentemente recebem o prêmio, não está diretamente ligado somente a Lei de incentivo. Através da fala dos diretores das Escolas A e B, verifica-se a presença de várias outras políticas que podem levar ao aumento do índice de proficiência dos alunos.

**Tabela 24 - Distribuição de Microcomputadores no Estado do Ceará e quantitativo de Escolas – 2008/2012**

Ano Base	Quantitativo de microcomputadores no estado do Ceará	Total de escolas contempladas
2008	813	274
2009	3033	354
2010	4320	492
2011	6107	511
2012	6318	514

Fonte: 8ª CREDE

Na tabela acima se verifica também, o significativo crescimento das escolas que tiveram seus alunos contemplados com a premiação.

No caso da política de premiação de microcomputadores percebe-se que há um movimento de construção de estratégias por parte dos diversos atores, em ambas as escolas, para o alcance de resultados mais significativos.

A figura do gestor escolar nesse movimento torna-se essencial no sentido de liderança das ações. O uso das dimensões democráticas e pedagógicas coloca a escola B em situação melhor que a Escola A, pela ênfase dada pelo gestor nestas duas dimensões. O estímulo do gestor da escola B, através dos encontros sistemáticos, dados aos demais segmentos fazem a diferença para política de premiação, mesmo reconhecendo a presença de outras políticas como E-jovem, Rumo a Universidade, PDDT e o fato de existir uma universidade ao lado da escola, no caso a UNILAB. São evidências que caracterizam que o perfil do gestor implica diretamente na melhoria dos resultados dos indicadores de aprendizagem da escola e como a política de premiação de microcomputadores está presente, também é influenciada.

Ainda com relação à Escola B, em todas as edições houve alunos ganhadores, acumulando ao longo das quatro edições quarenta computadores. Isso

é fácil detectar pelo dinamismo do perfil do gestor, percebido quando relata o acompanhamento nos encontros pedagógicos, nos encontros sistemáticos com os diversos segmentos e na elaboração do calendário letivo anual, construído por ocasião da semana pedagógica no início do ano. E até mesmo na rotina diária do diretor, quando ressalta:

ao chegar percorro todas as salas de aula para verificar se estão limpas e em seguida dirijo-me a sala de professores para verificar a presença. Determino minha agenda diária entre coisas urgentes e importantes, estabelecendo percentuais respectivamente para cada um de 80% e 20%. Com relação a este aspecto exemplifico o caso dos copos da merenda escolar. A compra do copo é urgente, mas a campanha para os copos não serem quebrados ou jogados fora, é importante (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista cedida em 08/08/2012)

Já na escola A, percebe-se na fala da diretora, uma postura diferente ao reunir os segmentos escolares para tomada de decisões. Afirma que reúne quando precisa. Observa-se também através das ações dos diretores as diversas estratégias utilizadas para reverter o quadro de baixa quantidade de alunos com proficiência baixa, quando elaboram simulados, oficinas de item, aproximação das famílias. Percebe-se que na escola A, a premiação não é dada ênfase como na escola B, quando na fala da diretora expressa que a premiação não é priorizada o que prioriza na escola é o aluno ser capaz de aprender para entrar no mercado de trabalho ou no ensino superior. Fato que revela de certa forma um desconhecimento da lei, que diz se o aluno possuir proficiência elevada ganha o prêmio, e caso tenha proficiência elevada terá mais possibilidades de entrar no mercado de trabalho e no ensino superior. Mesmo a diretora revelando conhecer a lei, neste aspecto parece não associar com a aprendizagem.

Quando se refere à premiação de microcomputadores, a diretora da escola A afirma que:

não se deve direcionar os alunos para a premiação e sim para a aprendizagem mais abrangente, que tenha o foco na cidadania, na possibilidade de arranjar bons trabalhos e até mesmo de ingressar no ensino superior (DIRETORA ESCOLA A – entrevista cedida em 01/08/2012)

Um fato a ser considerado é que o objetivo da educação reside em que os alunos aprendam, pois não ocorrendo a aprendizagem, nenhum projeto se justifica. Corroborando com a afirmação da diretora da escola A, se há aprendizagem haverá

a premiação. Desta forma, os gestores escolares consideram que outras políticas interferem diretamente na política de premiação, que é o caso dos projetos já citados anteriormente (E-jovem, Rumo a Universidade, PDDT). Sendo assim, impossibilita, de certa forma, perceber de forma isolada se os resultados obtidos são de fato da premiação. Outro fato a se observar é o papel do professor na fase de implementação da política. Percebe-se na Escola B uma participação mais ativa devido ao engajamento do diretor nas reuniões pedagógicas, nos momentos de planejamento que ocorre também com o coordenador escolar. Já na escola A, a diretora não possui participação ativa nos momentos de planejamento pedagógico, deixando mais a cargo da coordenação escolar.

Desse modo, a maneira como a política é expandida nas escolas é facilitada pela estrutura organizacional que o Estado apresenta, através de suas regionais, no caso, as CREDEs, que articulam junto às escolas a divulgação da Lei através de reuniões. Isto se confirma na fala do diretor da Escola B, “que após as reuniões realizadas na 8ª CREDE, mobiliza toda a comunidade escolar para participação do SPAECE”. Consequentemente esclarece sobre os incentivos para os alunos e de forma mais específica a possibilidade de o aluno ganhar um microcomputador, caso venha alcançar os critérios necessários, ou seja, nível de proficiência adequado nas duas disciplinas avaliadas pelo SPAECE, português e matemática. Ressalta ainda, que os gestores precisam ter melhor compreensão de alguns aspectos desta política, no caso mais específico cita a utilização da TRI – Teoria de Resposta ao Item, que está diretamente ligada ao modelo de avaliação, o SPAECE.

Após essas discussões e análise dos dados pesquisados, é possível observar que as ações desenvolvidas pelos gestores escolares apresentam relação direta nos resultados da escola e de modo mais específico na política de premiação. Ao observar o perfil de cada diretor escolar pesquisado, que apresentam características de liderança, apontando para os perfis de Liderança descritos por Polon (2009), mencionados no início deste capítulo, que são Liderança Pedagógica e Liderança Organizacional e nas dimensões de gestão apresentadas por Lück (2009), que são Gestão Democrática, Gestão Administrativa, Gestão do cotidiano escolar e Gestão Pedagógica.

Na Liderança Pedagógica, que Polon (2009) descreve como “forte correlação entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e

acompanhamento do planejamento escolar”, a gestão escolar da escola B se destaca com um planejamento mais sistematizado das atividades escolares. Na Liderança Organizacional, quando há “forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar suporte ao trabalho do professor ou controlar resultados” (POLON, 2009), destaca-se também a gestão da escola B, de acordo com os dados pesquisados neste trabalho.

No que se refere às dimensões de gestão apresentadas por Lück (2009), Gestão Democrática, Gestão Administrativa, Gestão do cotidiano escolar e Gestão Pedagógica, os dados pesquisados apontam para ênfase nas ações da gestão escolar da escola B.

Sendo assim, é possível inferir que o Diretor da Escola B, apresenta um maior grau de liderança e desenvolve com maior ênfase outras políticas presentes na escola, repercutindo positivamente nos resultados da política de premiação de microcomputadores, que tendem a ser melhores.

A relação do caso descrito no primeiro capítulo e analisado no segundo, foi construído a partir do diálogo com pesquisadores que discutem a temática de gestão escolar, perfil de gestores. As duas experiências relatadas neste trabalho apresentam elementos para mais discussão, na perspectiva de gerar soluções para possíveis problemas encontrados na implementação da política pública de premiação de microcomputadores nas escolas estaduais do Estado do Ceará.

Desse modo, ao prosseguir o trabalho, passa-se a apresentar, no terceiro capítulo, propostas para socializar as experiências aqui apresentadas para os demais gestores que compõem as escolas, técnicos e coordenadores da 8ª CREDE e propor formação continuada e em serviço para gestores escolares e professores, com o intuito de aprimorar a implementação das políticas públicas nas escolas.

### **3. UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES E PROFESSORES DA 8ª CREDE.**

O capítulo tem como objetivo apresentar uma proposta de intervenção que contribua para o processo de implementação da política descrita e analisada nos capítulos anteriores. A presente proposta tem duas ações que a compõem. A primeira consiste em que todos os gestores escolares e professores participarão de formação continuada e em serviço e a segunda promover reflexão nas práticas gestoras nas escolas da 8ª CREDE, a partir de visitas periódicas a cada unidade escolar da 8ª CREDE, com o objetivo de socializar experiências entre gestores. Esta segunda ação, sendo apenas para os gestores escolares. Entende-se que esta prática contribui para disseminar as ações desenvolvidas em torno da política de premiação na perspectiva de aprimorar os resultados e auxiliar professores na prática avaliativa.

O capítulo 3 está dividido em três seções: na primeira há considerações sobre o caso analisado; na segunda seção apresenta-se a proposta de intervenção; e na última, são apresentadas as considerações finais sobre a dissertação.

#### **3.1 – Algumas considerações acerca do impacto das ações gestoras a partir da política de premiação de microcomputadores**

De acordo com os capítulos 1 e 2, observa-se que a figura do gestor escolar é fundamental na melhoria da aprendizagem dos alunos, pois exerce forte influência nos demais sujeitos pertencentes à comunidade escolar. Ele lidera o processo de formação dos alunos através de suas ações. Daí, a importância em observar o perfil do gestor ao implementar ações para uma determinada política pública, e neste caso a premiação de microcomputadores para alunos da Rede Estadual de Ensino do Ceará.

No capítulo 2, constatou-se que a mobilização do gestor em torno da implementação de ações para a política de premiação, agregou os diversos sujeitos presentes na comunidade escolar, desde o próprio aluno aos parceiros externos.

Diante das discussões realizadas, em seguida apresenta-se algumas considerações:

- ✓ Que parte dos sujeitos (pais, alunos e professores) envolvidos na política de premiação não conhecem a Lei de criação e seus critérios.
- ✓ Que os sujeitos (pais, alunos, professores e técnicos da regional) precisam conhecer melhor a avaliação externa, no caso o SPAECE, que serve de base de dados para premiação.
- ✓ Que há ações nas duas escolas, diretamente voltadas para o SPAECE e conseqüentemente para a premiação, como utilização de meios de comunicação, visitas domiciliares, palestras motivacionais, divulgação de resultados em painéis, discussões em planejamentos pedagógicos, dentre outros.
- ✓ Que é necessária formação continuada para os gestores no sentido de socializar experiências e rediscutir suas práticas.
- ✓ Que há a presença de organismos colegiados atuando junto à gestão escolar.
- ✓ Que o número de alunos premiados com microcomputadores tem relação com as ações desenvolvidas pelos gestores escolares.

De acordo com as características dos perfis descritos no capítulo 2, abordados por Polon (2005), identificou no gestor da Escola B, o perfil de Liderança Organizacional combinado com o de Liderança Pedagógica, que ao tempo que participa dos planejamentos dos professores efetivamente, auxilia os mesmo na elaboração de atividades, como simulados do ENEM e outros. Em relação às tarefas de Liderança Pedagógica, constatou-se no gestor da Escola B as seguintes ações: encontros semanais com coordenação escolar e professores para planejamento pedagógico, elaboração do calendário anual de atividades da escola e realização de encontros com pais para socialização de indicadores. Já no Diretor da Escola A, esta prática não faz parte de sua rotina, deixando mais a cargo da coordenação escolar, fato que o distancia do pedagógico caracterizando como focado mais na Liderança Administrativa.

Dentre as considerações, observou-se que nas dimensões apresentadas por Lück (2009), o Diretor da Escola B focaliza seu trabalho nas competências pedagógicas e democrática e participativa. Tais evidências concretizam-se na competência pedagógica quando o mesmo promove encontros com pais para

disseminação dos resultados de aprendizagem e participa dos planejamentos pedagógicos com professores semanalmente. Do mesmo modo, o Diretor da Escola B, enfatiza o emponderamento do Conselho Escolar nas tomadas de decisão, caracterizando assim a competência Democrática e Participativa. Já a Diretora da Escola A, reúne os segmentos conforme a necessidade, sem que haja planejamento prévio das ações e para possíveis tomadas de decisões. Quanto às ações referentes à competência Pedagógica, são desenvolvidas pelo coordenador escolar, tendo a Diretora da Escola A participação mínima. Estas considerações apresentam a necessidade do gestor escolar apropriar-se de suas funções com competência no intuito de desenvolver as atividades para melhor desempenho dos alunos e de forma mais específica nas ações da premiação de microcomputadores. Haja vista, que a Escola B, que tem no seu gestor as características mais evidentes de competência pedagógica aliada à democrática e participativa obteve maior número de microcomputadores recebidos por seus alunos.

As considerações aqui realizadas têm o intuito de oferecer reflexão acerca do perfil do gestor na implementação de políticas públicas nas Unidades Escolares, não o caracteriza positiva ou negativa, mas apontam ações que podem contribuir para melhor implementação de políticas públicas no âmbito da escola e conseqüentemente melhores resultados na aprendizagem dos alunos.

### **3.2 – Proposta de intervenções na política de premiação de microcomputadores na 8ª CREDE.**

Serão destinados dois momentos para os gestores escolares, sendo um para formação continuada e em serviço, através do ambiente virtual e com encontros presenciais e outro com vivências “in loco”. O segundo corresponde em visitas por parte dos gestores escolares as escolas pertencentes a 8ª CREDE pelos gestores. O objetivo é associar à teoria, que será trabalhado no ambiente virtual e a prática, que será vivenciada através das visitas às escolas, na perspectiva de socializar experiências entre gestores escolares.

O foco principal desta formação está voltado para aprendizagem do aluno no que diz respeito à avaliação externa direcionada para premiação de microcomputadores, sem esquecer que o gestor escolar, necessariamente precisa

ter conhecimento em vários aspectos, sejam administrativos, pessoal, cotidiano da escola, democrático e participativo, pedagógico e outros, para compreender o processo de avaliação do aluno e conseqüentemente acompanhar os resultados.

Para formação dos professores serão abordados temas voltados para o aspecto pedagógico tendo em vista que os mesmos apontam nas entrevistas, fragilidade em entender os critérios de uma avaliação. Dessa maneira, também serão abordados assuntos referentes a currículo e planejamento, que são componentes fundamentais para desenvolver avaliações satisfatórias.

Para as ações acima citadas serão utilizados recursos humanos existentes na 8ª CREDE, como os Superintendentes Regionais de Educação, que desenvolvem a função de acompanhamento de cada Unidade Escolar da Regional. Os mesmos acompanham as escolas em seus mais diversos aspectos, como o pessoal, financeiro, pedagógico e administrativo. Ao todo, a 8ª CREDE é composta de 5 Superintendentes Regionais de Educação, que oferecem suporte a 20 escolas.

### 3.2.1– Formação para Gestores Escolares e professores.

#### ✓ Ação 01 - Formação de Gestores Escolares.

A formação de gestores surge a partir da necessidade de perceber na gestão da Escola A, pouca atuação na Dimensão Pedagógica da Escola, que proporciona nos ambientes escolares ações voltadas para aprendizagem do aluno, dentre elas elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico, organização curricular, avaliações internas e externas. De modo mais específico, a formação estará voltada para resultados em avaliações externas, ou seja, avaliações realizadas por agentes externos que tem como objetivo principal oferecer diagnósticos para possíveis intervenções no processo ensino aprendizagem.

A formação será estruturada através de capacitações em ambiente virtual que envolverá os diretores escolares das escolas estaduais da 8ª CREDE. Bimestralmente haverá encontro presencial com carga horária de oito horas, para conclusão dos módulos, durante dez meses, totalizando cinco encontros presenciais. Neste mesmo encontro, serão proporcionados momentos de reflexões acerca dos conteúdos estudados. Entende-se que serão necessários cinco horas semanais para estudo através do ambiente virtual. Esta formação terá em sua totalidade uma carga horaria de duzentas horas, somando o momento presencial e à distancia. Conforme

citado anteriormente, os conteúdos a serem estudados estarão relacionados a currículo, planejamento e avaliação. A exploração dos conteúdos dar-se-á através de metodologia diversificada de atividades como, fóruns, estudo de caso, construção coletiva de textos e vídeos. Será oferecido material para cada participante, que caberá a 8ª CREDE a reprodução. Para o encontro bimestral serão disponibilizadas, conforme já acontecem diárias para custeio de suas despesas, onde serão ministradas as aulas presenciais, no caso em Baturité, cidade sede da 8ª CREDE, totalizando 5 diárias, ao longo da capacitação, no valor aproximado de R\$ 70,00.

Os encontros serão coordenados pelos Superintendentes Regionais de Educação, nos quais cada um será responsável por um determinado conteúdo da pauta, definida previamente pela a Equipe Regional da 8ª CREDE, que será composta pela Coordenadora do NRDES – Núcleo de Desenvolvimento Regional e Desenvolvimento Escolar e Superintendentes Regionais de Educação. Esta coordenação terá como função acompanhar as atividades realizadas no ambiente virtual e coordenar os encontros presenciais, conforme dito anteriormente. Quanto ao ambiente virtual, o mesmo será construído pelo NTE – Núcleo de Tecnologia Educacional, que já faz parte da estrutura organizacional da 8ª CREDE.

Quanto ao material, que será reproduzido na 8ª CREDE, que já dispõe de equipamentos para tal ação, será utilizado os conteúdo PROGESTÃO<sup>6</sup>. O material já foi utilizado em outras capacitações, porém o quadro de gestores modificou e com isso não há implicação negativa na reutilização dos mesmos. Serão acrescentados outros materiais estudados no Mestrado Profissional em Educação, ofertado pelo CAED.

#### **Quadro 01 – Cronograma de ações para os Formação de Gestores Escolares da 8ª CREDE.**

Ações	Tema	Aporte Teórico	Duração	Cronograma	Responsáveis
Encontro Presencial na sede da 8ª CREDE	Gestão Escolar	Dimensões da gestão escolar e suas competências. Texto: Heloisa Luck	16 horas	Fevereiro e março/2014	Coordenadora NRDES / Superintendentes Regionais
Encontro	O Cotidiano	O Cotidiano	16	Abril e	Coordenadora

<sup>6</sup> Programa de Capacitação para Gestores Escolares – curso de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade a distância, pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação.

Presencial na sede da 8ª CREDE	Escolar	de Quatro Diretoras de Escolas Públicas: Uma abordagem Etnográfica.	horas	maio/2014	NRDES / Superintendentes Regionais
Encontro Presencial na sede da 8ª CREDE	Perfis de Liderança	Identificação dos perfis de liderança e Características relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro Texto Thelma Polon	16 horas	Junho e agosto/2014	Coordenadora NRDES / Superintendentes Regionais
Encontro Presencial na sede da 8ª CREDE	Desvendando o dia a dia da gestão	Desvendando o dia a dia da gestão Texto: Henry Mintzberg Managing	16 horas	Setembro e outubro/2014	Coordenadora NRDES / Superintendentes Regionais
Encontro Presencial na sede da 8ª CREDE	Avaliação Final	A definir	16 horas	Novembro e dezembro/2014	Coordenadora NRDES / Superintendentes Regionais

Fonte: Elaboração própria

- ✓ Ação 02 – Capacitação para professores da Rede Estadual de Ensino sobre avaliações externas e internas através de ambiente virtual.

A formação para professores faz parte deste PAE, pelo fato de ter observado o baixo conhecimento dos professores acerca do SPAECE e da premiação de

microcomputadores. Faz-se necessário, também, pelo fato de serem os professores parte integrantes do processo ensino aprendizagem e estarem diretamente ligados aos resultados dos alunos. A apropriação por parte deste segmento dos conceitos presentes nas avaliações externas e internas, como também nas políticas de bonificação, facilitará o trabalho dos professores em seus planejamentos, seleção de conteúdos e nas próprias avaliações internas, que terá reflexo nas avaliações externas.

As formações ocorrerão através de ambiente virtual e serão coordenadas pelos diretores e coordenadores escolares. Assim como a plataforma será disponibilizada para os diretores escolares, da mesma forma a 8ª CREDE, através do NTE, abrirá para os professores. Sendo a formação coordenada pelos Diretores e Coordenadores escolares, os encontros acontecerão quinzenalmente com duração de quatro horas diárias, aproveitando o horário de planejamento já disponibilizado na carga horária de trabalho do professor. O local de encontro acontecerá na própria escola em que o professor tem sua lotação. Os encontros presenciais servirão como espaço de discussão para as questões postas na plataforma e realização de atividades propostas. Serão utilizadas diversas metodologias, como estudo de caso, palestras, vídeos, produção textual e outros.

Serão realizados dois encontros quinzenais de quatro horas, durante dez meses totalizando uma carga horária de oitenta horas. O número de encontros foi previsto de acordo com os meses letivos do calendário escolar que facilitará ao professor o acesso ao ambiente virtual, pelo fato de todas as escolas estaduais possuírem laboratório de informática ligada à internet. Da mesma forma, possibilitará a troca de experiências entre os próprios professores no momento de surgirem dúvidas relacionadas a conteúdos ou manuseio no ambiente virtual.

Para realização, os diretores e coordenadores serão mobilizados através da Superintendência Regional Escolar, os quais passarão todas as informações necessárias para cada grupo de professores correspondentes a escola em que atuam. O material será disponibilizado em sua totalidade no ambiente virtual, não sendo necessária a impressão do mesmo. Caso o professor tenha necessidade, terá que custear seu material. Os conteúdos a serem ministrados já foram utilizados em capacitações sobre avaliações com gestores escolares, pelo CAED. A partir destes

conteúdos serão ministradas oficinas, atividades em grupos e avaliações. Após a conclusão da formação os cursistas serão certificados pela 8ª CREDE.

**Quadro 02 – Cronograma de ações para os Formação de Professores das Unidades Escolares da 8ª CREDE.**

Ações	Tema	Aporte Teórico	Duração	Cronograma	Responsáveis
Encontro Presencial na Unidade Escolar	Avaliação	Módulo IV e X do PROGESTAO	16 horas	Fevereiro e março/2014	Diretor Escolar/Coordenadora Escolar
Encontro Presencial na Unidade Escolar	Avaliação	Módulo IV e X do PROGESTÃO	16 horas	Abril e maio/2014	Diretor Escolar/Coordenadora Escolar
Encontro Presencial na Unidade Escolar	Planejamento	Módulo II e III do PROGESTAO	16 horas	Junho e agosto/2014	Diretor Escolar/Coordenadora Escolar
Encontro Presencial na Unidade Escolar	Currículo	Módulo II e III	16 horas	Setembro e outubro/2014	Diretor Escolar/Coordenadora Escolar
Encontro Presencial na Unidade Escolar	Avaliação Final	A definir	16 horas	Novembro e dezembro/2014	Diretor Escolar/Coordenadora Escolar

Fonte: Elaboração própria.

- ✓ Mecanismos de financiamento.

Para execução desta ação de formação para Gestores Escolares e professores das unidades escolares pertencentes a rede estadual de ensino, serão necessários recursos financeiros para deslocamento dos gestores escolares, quanto ao material impresso será de responsabilidade da 8ª CREDE, que dispõe de equipamentos para reprodução. O material para os encontros será de uso pessoal do cursista, portanto, não há necessidade de recursos financeiros. Quanto a

formação para os professores haverá disponibilidade de recursos financeiros apenas para impressos que a coordenação achar necessário para registros documentais ou produção textual. E, como os mesmos utilizarão o tempo do planejamento para formação, que corresponde a quatro horas quinzenais, e materiais disponibilizados no ambiente virtual, sendo desnecessário o deslocamento para outros locais de estudo, pois os mesmos ocorrerão na própria escola onde trabalham, não haverá disponibilidade de recursos financeiros para estes itens.

#### **Quadro 03 – Financiamento da proposta de formação para gestores escolares.**

AÇÃO	Natureza da despesa	Despesas	Total
Formação para Gestores escolares	Diária	R\$ 3.500,00	3.500,00
total			3.500,00

Fonte: Elaboração própria.

#### **Quadro 04 – Financiamento da proposta de formação para professores.**

AÇÃO	Natureza da despesa	Despesas	Total
Formação para professores escolares	Impressos	1.000,00	1.000,00
total			1.000,00

Fonte: Elaboração própria.

Para o cálculo dos gastos destinados às formações de gestores escolares, considerou-se o valor de meia diária, que é de R\$ 35,00, tendo em vista que não será necessário pernoitar nos encontros bimestrais. Este valor será disponibilizado para cada um dos 20 gestores das unidades escolares pertencentes a 8ª CREDE. Quanto ao material considerou-se, o número de participantes e de páginas por textos, tanto para a formação de gestores quanto para professores. Mesmo com os conteúdos disponibilizados no ambiente virtual, os Superintendentes Regionais de Educação terão disponibilidade de acrescentar outros conteúdos reproduzidos na sede da 8ª CREDE. Quanto ao deslocamento dos Superintendentes, todos residem na sede da Regional. Para monitoramento e avaliação desta ação, serão realizados

encontros quinzenais, na sede da 8ª CREDE, com a coordenação da formação, que é constituída dos Superintendentes Regionais de Educação e a Coordenadora do NRDES.

### 3.2.2 – Socialização de Vivências

- ✓ Ação 01 – Visitas às Unidades Escolares da 8ª CREDE para socialização de experiências.

Esta ação tem como objetivo principal a troca de experiências entre gestores escolares. O grupo de gestores escolares, ao visitar uma determinada Unidade Escolar vivenciará “*in loco*” outras experiências servindo de reflexão e socialização de experiências. Tal ação faz-se necessário ao perceber durante a pesquisa que, apesar das escolas estarem próximas, as ações são diferentes, podendo haver diálogo e conseqüentemente ajuda mútua.

A ação será desenvolvida bimestralmente durante 10 meses, conforme cronograma abaixo e não poderá coincidir com o dia da formação dos gestores escolares. Os gestores serão divididos em cinco grupos, que terão como critérios de agrupamento a posição geográfica para facilitar o deslocamento. Ao final da formação todos serão reunidos na sede da 8ª CREDE para socialização das experiências vivenciadas em cada unidade escolar visitada. Serão cinco visitas durante os dez meses de formação. O objetivo é vincular a formação continuada de gestores com as práticas vivenciadas nas unidades escolares. As visitas contarão com a presença dos Superintendentes Regionais de Educação, para coordenação da pauta, juntamente com o Gestor Escolar anfitrião.

A pauta das visitas versará prioritariamente sobre as experiências que interferem diretamente na gestão pedagógica. O gestor escolar anfitrião apresentará o contexto educacional em que a escola está inserida, com amostras de gráficos e tabelas com os indicadores. A construção da pauta será previamente discutida com os Superintendentes Regionais de Educação para que haja uma ligação com os conteúdos estudados na formação, já que coordena as discussões que ocorrem no ambiente virtual e presencial. As pautas poderão ser alteradas de acordo com a necessidade do grupo de gestores escolares.

Para esta ação serão disponibilizadas diárias para os gestores, evitando alguma despesa por parte da unidade escolar anfitriã. Neste caso, como não haverá pernoite, os gestores escolares receberão meia diária. Da mesma forma os Superintendentes Regionais de Educação, que, para se deslocarem, receberão diárias para esta atividade. Nesta ação, não será utilizado material impresso para estudo, apenas material de anotações e observações, que serão disponibilizados pela 8ª CREDE.

Conforme já citado, os Superintendentes Regionais de Educação serão os coordenadores desta ação, por terem disponibilidade de tempo e fazer parte de sua função. Outra função para o Superintendente Regional de Educação é de realizar os registros para posterior apresentação, no momento de socialização do encontro final. Os equipamentos para uso de registros, fazem parte do material de trabalho dos mesmos. Nada impede que o gestor utilize-se de seus próprios equipamentos para registro. O material que será construído para apresentação no encontro final, servirá de complementariedade para certificação da formação e como forma de monitoramento e avaliação da ação, pois é uma etapa importante na execução de qualquer proposta que se estabeleça. Durante o processo, que haja momento constante de reflexão, através de avaliações escritas e discursivas para aprimoramento da ação. E ao final, conforme dito anteriormente, seja construído um dossiê coletivo por cada grupo de gestores escolares, estabelecendo-se quatro dossiês para a regional. Fica então estabelecido o somatório da formação de gestores presencial e ambiente virtual, mais as visitas às unidades escolares, totalizando 240 horas de atividades.

#### **Quadro 05 – Financiamento da proposta de Socialização de Vivências na 8ª CREDE**

AÇÃO	Natureza da despesa	Despesas	Total
Visitas as Unidades Escolares	Diária	R\$ 3.500,00	3.500,00
Total			3.500,00

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 06 – Cronograma de ações de Socialização de Vivências na 8ª CREDE**

Ações	Grupos	Escolas	Duração	Cronograma	Responsáveis
Visitas as Unidades Escolares	01	A	8 horas	março/2014	Superintendente Regional de Educação/Diretor Escolar
		B		Maio/2014	
		C		Agosto/2014	
		D		Outubro/2014	
		E		Dezembro/2014	
Visitas as Unidades Escolares	02	F	8 horas	março/2014	Superintendente Regional de Educação/Diretor Escolar
		G		Maio/2014	
		H		Agosto/2014	
		I		Outubro/2014	
		J		Dezembro/2014	
Visitas as Unidades Escolares	03	L	8 horas	março/2014	Superintendente Regional de Educação/Diretor Escolar
		M		Maio/2014	
		N		Agosto/2014	
		O		Outubro/2014	
		P		Dezembro/2014	
Visitas as Unidades Escolares	04	Q	8 horas	março/2014	Superintendente Regional de Educação/Diretor Escolar
		R		Maio/2014	
		S		Agosto/2014	
		T		Outubro/2014	
		U		Dezembro/2014	

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao monitoramento e avaliação das ações propostas, entende-se que a cada encontro presencial seja estabelecido num momento de reflexão pelos sujeitos participantes, acerca dos conteúdos estudados e das práticas vivenciadas a partir das visitas. Do mesmo modo, a equipe coordenadora das ações, composta pelos Superintendentes Regionais de Educação e Supervisora do NRDES, da 8ª CREDE, farão encontros sistemáticos, com periodicidade mensal, para avaliar o PAE. Nesta perspectiva, observará as necessidades de correções das ações, caso venha ocorrer algum constrangimento na execução.

Entende-se, também, que este movimento promoverá uma aproximação maior entre técnicos da 8ª CREDE, gestores escolares e professores participantes do processo. Influenciando nas demais ações que são desenvolvidas pela Regional e escolas.

### 3.3 – Considerações finais

Ao finalizar este trabalho, salienta-se o Plano de Ação Educacional, que já traz em si, conclusões acerca do caso ora estudado. Quanto à política de premiação de microcomputadores para alunos da Rede Estadual de Ensino do Ceará, o prêmio em si não influencia no desempenho dos alunos, mas as ações gestoras tendo as características estudadas levam ao melhor desempenho dos alunos nas avaliações externas e no resultado da premiação. No entanto, o objetivo central firmou-se nas ações do gestor escolar, no sentido de perceber a importância deste ator na implementação de políticas educacionais. Sendo considerado o mentor, líder e articulador da equipe de profissionais que constituem a Unidade Escolar em prol de um Projeto Político Pedagógico comprometido com a aprendizagem do aluno, e consequentemente a melhoria dos indicadores educacionais.

Segundo Burgos (2011, p.12) existem dois perfis relacionados na gestão escolar. O perfil personalista, centralizado na figura do diretor, que lida com o comando da escola de modo pessoal; e um perfil mais institucional, no qual o diretor desempenha papéis regulados por procedimentos impessoais. Com base nesta afirmativa, constata-se que o gestor da Escola B aponta para o perfil mais institucional, quando relata da tomada de decisão em devolver o professor com problemas de infrequência as aulas.

Outro dado constatado foi à postura de afirmarem a participação do Conselho Escolar nas tomadas de decisões do dia a dia da escola, como também, nas contínuas reuniões com pais, comunidade escolar e principalmente o professor, através dos planejamentos semanais. Fato que aponta para possíveis características de uma gestão democrática e participativa, tendo em vista que não foi verificado o nível de interação entre os membros do Conselho Escolar, ou seja, a participação efetiva dos membros nas discussões e tomadas de decisões.

Evidenciou-se neste trabalho, a necessidade de melhor conhecer as políticas de bonificação promovidas pelo Governo Estadual para estimular a participação dos alunos no processo de avaliação, bem como tornarem-se protagonistas de sua história. Ficou claro que as ações dos gestores interferem na política de premiação no sentido de que, tendo eles ações proativas, aumentam a proficiência e o número de alunos beneficiados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988. Disponível em:

[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/.../emc18.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/.../emc18.htm). Acessado em: 12/11/2012.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/L9394.htm>. Acessado em 12/11/2012

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas. IBGE. Disponível em: <http://www1.ibge.gov.br>. Acessado em 24/05/2012

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. INEP/MEC. Disponível em:

<http://www.portaldeb.inep.gov.br/>. Acessado em 17/05/ 2012.

\_\_\_\_\_ <http://www.todospelaeducacao.org.br/> Acessado em 08/02/2012

CEARÁ. Secretaria da Educação Básica. **Boletim dos Sistemas de Avaliação. SPAECE 2009/** Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Vol.1(jan/dez.2009), Juiz de Fora, 2009 – Anual.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica. Disponível em:

<http://www.spaece.caedufjf.net/spaece-inst/programa.faces>. Acessado em: 10/12/2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica. Disponível em:

<http://www.idadecerta.seduc.ce.gov.br>. Acessado em 10/12/2011

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica do. Disponível em:

<http://www.idadecerta.seduc.ce.gov.br/index.php/historico/historia> Acessado em 10/12/2011

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica do. Disponível em:

<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/comunicacao/noticias/listanoticias> Acessado em 10/12/2011

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica. Disponível em:

<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/avaliacao-educacional> Acessado em 05/11/2011

\_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa. Disponível em:

<http://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2010/14691.htm> Acessado em 10/10/2011

\_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa. Disponível em:  
<http://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2009/14483.htm> Acessado em  
10/12/2011

BURGOS, Marcelo Baumann. **O Cotidiano de quatro diretoras de escolas públicas: uma abordagem etnográfica. Relatório Final.** CAED/PUC - Rio, 2011.

LÜCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola.** Petrópolis. Editora Positivo, 2006. Vol III (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto a formação de seus gestores. **Em Aberto.** Vol. 17, n.72, fev/jun, 2000. pp.11-33.

LÜCK, Heloisa. A aplicação do planejamento estratégico na Escola. Revista Em Gestão em Rede. Brasília. Vol.19. p.08 a 16. Abril 2000.

MACHADO, Marcia. A Dinâmica do Trabalho de Gestão. UFJF. 2011.

NEUBAER, Rose; SILVEIRA, Ghislene Trigo. Gestão dos Sistemas escolares –quais os caminhos perseguir? Copyright: IFHC/CIEPLAN. São Paulo, Brasil. 2008.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro.** PUC – Rio, 2009.

## ANEXOS



## QUESTIONARIO DO PROFESSOR

- 1 – Qual sua formação inicial em nível superior?
- 2- Ha quanto tempo é formado?
- 3- Há quanto tempo trabalha na escola?
- 4 – Quantas horas você trabalha na escola?
- 5 - Qual seu vínculo empregatício?
- 6- Você ensina em outra escola?
- 7 – Se sim, quantas horas?
- 8 – Quais atividades pedagógicas você participa na escola?
  - ( ) planejamento pedagógico coletivo de área de ensino
  - ( ) planejamento pedagógico individual
  - ( ) reuniões administrativas
  - ( ) conselho de classe
  - ( ) encontro de pais e mestres
  - ( ) outros: \_\_\_\_\_
- 9 - Assinale por ordem de prioridade, os programas/ projetos mais presentes na escola.
  - ( ) e- jovem
  - ( ) SPAECE / Premiação de microcomputadores
  - ( ) ENEM
  - ( ) Projeto Diretor de Turma

( ) outros - \_\_\_\_\_

10 – Você tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico da Escola?

( ) sim ( ) não

11- No período em que você está trabalhando na escola houve encontro para discussão dos documentos oficiais da escola (PPP, PLAMETA, REGIMETNO INETERNO)?

( ) sim ( ) não

12 – Se sim, qual a periodicidade?

( ) semanal

( ) quinzenal

( ) mensal

( ) bimestral

( ) semestral

( ) anual

13 – Você é conhecedor de algum plano de intervenção relacionado a aprendizagem dos alunos?

14 – Você é conhecedor do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE?

15– Você tem acesso aos resultados do SPAECE? Como?

16 – Você é conhecedor do Premio de microcomputadores para alunos do ensino médio da rede pública de ensino do Estado do Ceara?

17- Através de que você soube da premiação?

18– Você sabe quais critérios são necessários para o aluno ganhar o premio de microcomputadores?

19 – Como é trabalhada a premiação na escola?

20- A escola utiliza quais estratégias para atingir o aluno sobre a premiação?

21 – Há alteração nos documentos na escola em função da premiação?

22- Como é feita a divulgação dos alunos que ganham o microcomputador?



### ENTREVISTA COM OS GESTORES ESCOLARES

1. Tem conhecimento na íntegra da Lei nº 14.483/2009, que criou a PREMIAÇÃO DE MICROCOMUTADORES para alunos do Ensino Médio?
2. Como obteve conhecimento?
3. Houve mobilização da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, conselho escolar, grêmio escolar) para divulgação junto à escola?
4. Quais estratégias foram utilizadas para mobilização na divulgação da Lei?
5. Que evidências você destacaria no cotidiano escolar, após mobilização por parte da comunidade escolar.
6. Quantos alunos participaram da premiação por ano(2008/2009/2010/2011/2012) na sua escola?
7. Há resistência por parte dos alunos para participar do processo? Se sim, que tipo?
8. Você percebe se há relação direta da premiação com a participação do aluno? Como acontece?
9. A escola promove alguma outra estratégia de mobilização para o aluno participar do processo de avaliação?
10. Houve mudanças em alguma dimensão( pedagógica, financeira, participativa, outros) da escola, após mobilização? Quais? (ex. elaboração de plano específico, revisão do PPP ou outros?).
11. Algum aluno da sua escola já foi contemplado com a premiação? Caso sim, quantos receberam a premiação por ano(2008,2009,2010,2011,2012)
12. Você acha satisfatória, em termos quantitativos, a relação alunos participantes e alunos premiados? Por quê?
13. Ao que você atribui os resultados desta premiação
14. Você tem acompanhado a evolução dos resultados ao longo da existência da premiação?
15. Quais estratégias de divulgação são utilizadas após a publicação dos resultados dos alunos premiados?
16. Você atribui à melhoria do desempenho dos alunos a premiação de um microcomputador?
17. Cite algumas evidências do prêmio relacionadas ao desempenho do alunos.

Agradeço a disponibilidade e oportunamente retomarei nossa conversa para esclarecer possíveis dúvidas.

RAMILSON HOLANDA/MESTRANDO



#### **ENTREVISTA COM A SUPERVISORA REGIONAL DA 8ª CREDE**

1. Como ocorreu a divulgação da Lei nº 14.843/2009 para os gestores escolares?
2. Que estratégias utilizam para mobilizar os gestores e alunos?
3. Como ocorre a divulgação dos dados do SPAECE?
4. Como ocorre a divulgação dos resultados da premiação?
5. Como ocorre a premiação dos alunos?

Faça suas considerações a respeito da política de premiação e do papel do gestor escolar referente a esta política.

Obrigado!

Agradeço a disponibilidade e oportunamente retomarei nossa conversa para esclarecer possíveis dúvidas. RAMILSON HOLANDA/MESTRANDO



#### **ENTREVISTA COM A COORDENADORA REGIONAL DA 8ª CREDE**

1. Como ocorreu a divulgação da Lei nº 14.843/2009 para os gestores escolares?
2. Que estratégias utilizam para mobilizar os gestores e alunos?
3. Como ocorre a divulgação dos dados do SPAECE?
4. Como ocorre a divulgação dos resultados da premiação?
5. Como ocorre a premiação dos alunos?
6. Com relação aos dados do SPAECE, como é trabalhado? Há uma sistematização?

Faça suas considerações a respeito da política de premiação e do papel do gestor escolar referente a esta política.

Obrigado!

Agradeço a disponibilidade e oportunamente retomarei nossa conversa para esclarecer possíveis dúvidas.

RAMILSON HOLANDA/MESTRANDO



### ENTREVISTA COM TÉCNICO SEDUC

1. Como ocorreu a divulgação da Lei nº 14.843/2009 para os gestores escolares?
2. Que estratégias utilizam para mobilizar os gestores e alunos?
3. Como ocorre a divulgação dos dados do SPAECE?
4. Como ocorre a divulgação dos resultados da premiação?
5. Como ocorre a premiação dos alunos?
6. Com relação aos dados do SPAECE, como é trabalhado? Há uma sistematização?
7. Qual o investimento financeiro para a política de premiação de microcomputadores para os alunos?

Faça suas considerações a respeito da política de premiação e do papel do gestor escolar referente a esta política.

Obrigado!

Agradeço a disponibilidade e oportunamente retomarei nossa conversa para esclarecer possíveis dúvidas.