

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

JORGE DE LIMA BELTRÃO

O DESEMPENHO DAS ESCOLAS DE REFERÊNCIA NO LITORAL SUL DE
PERNAMBUCO

JUIZ DE FORA
2014

JORGE DE LIMA BELTRÃO

**O DESEMPENHO DAS ESCOLAS DE REFERÊNCIA NO LITORAL SUL DE
PERNAMBUCO**

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

***Orientador(a): Dr. Victor Cláudio
Paradela Ferreira***

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

JORGE DE LIMA BELTRÃO

O DESEMPENHO DAS ESCOLAS DE REFERÊNCIA NO LITORAL SUL DE
PERNAMBUCO

*Texto de qualificação apresentado à Banca Examinadora designada pela
equipe de Suporte Acadêmico da disciplina Dissertação II do Mestrado
Profissional, aprovada em 21/08/2014.*

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientador

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio
Membro da banca

Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto
Membro da banca

Juiz de Fora, de de 20.....

Dedico esta dissertação a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste curso tão importante em minha vida: meus filhos Bruno César e Allana Patrícia, Maria Tereza Duarte, que durante todo o curso esteve sempre me dando força e coragem nos momentos mais atribulados, a Klênio Wanderley colega inseparável de todos os momentos deste mestrado, a adorável Gerlane Ferreira que contribuiu para o meu sucesso e conhecimento, soube também ter paciência nas atribulações e agradeço muito pelo fato de você existir em minha vida, a João Fonseca que além de tudo é um verdadeiro amigo de fé e foi muito importante na conclusão deste mestrado, por fim a todos que me deram força e souberam, com paciência, esperar tantas vezes por mim nos dias que me fiz ausente dedicando-me ao crescimento profissional. Meus mestres Victor Paradela, Daniel Eveling, Luisa Vilardi e Leonardo Vilardi, que foram importantes demais neste período, incentivando e passando seus conhecimentos para que pudesse ao longo deste período cada vez mais aprimorar minha aprendizagem. Por fim agradeço também ao Ex Governador de Pernambuco Eduardo Campos (*in memoriam*) e a Margareth Zaponi por proporcionar esta grande oportunidade que é sem dúvida o sonho de muitos pernambucanos.

LISTA DE ABREVIATURAS

- ANEB** – Avaliação Nacional da Educação Básica
- BDE** – Bônus de Desempenho Educacional
- CAEd** – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
- EPT** – Educação Para Todos
- GRE** – Gerencia Regional de Educação
- IEA** – International Association for the Evaluation of Educational Achievement
- IDEB** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IDEPE** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco
- INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
- OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PDE** – Programa Dinheiro na Escola
- PE** – Pernambuco
- PNE** – Plano Nacional de Educação
- PPE** – Pacto Pela Educação
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
- SAEB** – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
- SAEPE** – Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco
- SEE** - Secretaria de Educação do Estado
- SEPLAG** – Secretaria de Planejamento e Gestão
- SIEPE** – Sistema de Informação da Educação de Pernambuco
- UE** – Unidades Escolares
- UFJF** – Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Escolas de Referência em Ensino Médio sob Jurisdição da GRE litoral Sul.....	39
QUADRO 2: IDEPE das escolas de referência e das escolas regulares da GRE Litoral Sul do Estado de Pernambuco acompanhadas pelo Pacto Pela Educação - PPE.....	42
QUADRO 3: Competências Gerenciais do Diretor.....	69
QUADRO 4: Plano de Ação.....	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Avaliação da competência 1: O Diretor garante o funcionamento pleno da escola como organização social..... 72

TABELA 2: Cálculo do grau de concordância com relação à 1ª competência..... 72

.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Grau de concordância com a 1ª competência.....	73
FIGURA 2: Grau de concordância com a 2ª competência.....	75
FIGURA 3: Grau de concordância com a 3ª competência.....	76
FIGURA 4: Grau de concordância com a 4ª competência.....	77
FIGURA 5: Grau de concordância com a 5ª competência.....	79
FIGURA 6: Grau de concordância com a 6ª competência.....	80
FIGURA 7: Grau de concordância com a 7ª competência.....	81
FIGURA 8: Grau de concordância com a 8ª competência.....	82
FIGURA 9: Grau de concordância com a 9ª competência.....	83
FIGURA 10: Grau de concordância com a 10ª competência.....	84
FIGURA 11: Grau de concordância com a 11ª competência.....	85
FIGURA 12: Grau de concordância com a 12ª competência.....	85
FIGURA 13: Grau de concordância com a 13ª competência.....	86
FIGURA 14: Grau de concordância com a 14ª competência.....	87
FIGURA 15: Grau de concordância com a 15ª competência.....	88
FIGURA 16: Grau de concordância com a 16ª competência.....	89
FIGURA 17: Grau de concordância com a 17ª competência.....	90
FIGURA 18: Grau de concordância com a 18ª competência.....	91
FIGURA 19: Grau de concordância com a 19ª competência.....	91
FIGURA 20: Grau de concordância com a 20ª competência.....	92

RESUMO

O Programa de Educação Integral no estado de Pernambuco foi implementado pela Lei Complementar 125/2008 como estratégia de melhoria do ensino médio e qualificação profissional, em regime integral ou semi-integral, ofertando a preparação para o trabalho e a inclusão social. Atualmente existem em Pernambuco 260 Escolas de Referência em Ensino Médio (EREMs), e destas, cinco estão localizadas no Litoral Sul de Pernambuco, objeto de estudo, além de 3 unidades de ensino regulares semi-integrais. Nesse contexto, impulsionado pela melhoria dos índices nas avaliações externas, este estudo de caso tem como objetivo geral verificar quais as ações adotadas pelos gestores dessas EREMs que, possivelmente, influenciaram na melhoria dos resultados educacionais. No Plano de Ação Educacional (PAE) foram propostas ações que poderão ser adotadas pela SEE/PE para favorecer o aprimoramento do desempenho das escolas estaduais regulares, com base naquilo que foi verificado como relevante nas unidades estudadas. Através da pesquisa realizada neste estudo conclui-se que as escolas de referência da GRE litoral sul apresentam melhores resultados que outras com o mesmo perfil pelo diferencial da gestão pedagógica voltada para os resultados educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Escolas de Referência, Gestão, Avaliação, Desempenho, Ensino Médio.

ABSTRACT

The Education Program in full time in the state of Pernambuco was implemented by Complementary Law 125/2008 as an improvement in the average education and professional qualification, full or semi-integral strategy, offering preparation for work and social inclusion. Currently there are 260 schools in Pernambuco Reference in High School (EREMs), and of these, five are located in the South Coast of Pernambuco, object of study, plus 3 units of semi-regular integral education. In this context, driven by improved indices in external reviews, this case study has as main objective to verify that the actions taken by the managers of these EREMs that possibly influenced the improvement of educational outcomes. Educational Action Plan (SAP) shares that may be adopted by SEE / PE to promote the improvement of the performance of regular state schools, based on what was seen as relevant in the studied units were proposed. Through the research conducted in this study concluded that schools reference the southern coast GRE have better results than others with the same profile by differential educational management oriented educational outcomes.

KEYWORDS: Schools Reference, Management, Valuation, Performance, High School.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A EDUCAÇÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A MELHORIA EDUCACIONAL IMPLEMENTADAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO.....	15
1.1 Políticas Educacionais Nacionais e do Estado de Pernambuco para o Ensino Médio.....	16
1.1.1 As Políticas da SEE/PE para a Educação Integral no Ensino Médio Regular.....	19
1.2 As Escolas de Referência	24
1.2.1 Avaliações Externas.....	26
1.3 As cinco escolas estudadas.....	33
1.3.1. Breve caracterização das escolas.....	34
2. AS DIMENSÕES DA GESTÃO NO CONTEXTO ESCOLAR.....	44
2.1 Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar.....	44
2.2 Planejamento e organização do trabalho escolar.....	47
2.3 Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais.....	49
2.4 Gestão pedagógica e administrativa voltada para resultados educacionais.....	52
2.4.1 Gestão de resultados educacionais.....	52
2.4.2 Gestão democrática e participativa.....	53
2.4.3 Gestão de pessoas.....	55
2.4.4 Gestão do clima e cultura escolar.....	56
2.4.5 Gestão Pedagógica.....	59
2.5 Pesquisa Empírica.....	62
2.5.1 Metodologia da Pesquisa.....	63
2.5.2 Análise dos dados da pesquisa aplicada junto aos gestores das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco.....	64
2.5.3 Análise dos resultados da pesquisa realizada com os professores das EREMs.....	69

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A INTERVENÇÃO DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO INTEGRAL NA REALIDADE DAS ESCOLAS ANALISADAS.....	93
3.1 Principais entraves e ações positivas encontradas nas escolas estaduais alvo da pesquisa.....	94
3.2 uma nova perspectiva para as Políticas de Educação Integral para a Gerência Regional e Escolas Estaduais do Litoral sul Pernambucano.....	95
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICES.....	109

INTRODUÇÃO

No Brasil uma nova Constituição foi promulgada em 1988 surgindo com isso a necessidade de elaborar uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). A nova LDB foi aprovada em 1996 e encontra-se em vigor até os dias atuais (Lei nº 9394/96). Esta lei garante o direito de acesso e permanência na escola pública para todos os brasileiros, seus deveres e finalidades, assim como dos responsáveis e corresponsáveis (pais, municípios, estados, dentre outros).

Dessa maneira, a ampliação da jornada escolar por meio da escola de tempo integral fundamentou-se na Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, em consonância com a Constituição Federal/1988, e com o Plano Nacional de Educação – PNE (2001-2010).

Neste sentido, o Governo do Estado de Pernambuco instituiu, por meio de Lei Complementar Nº 125/2008, a criação das escolas de jornada integral, com o objetivo de melhorar o ensino médio e a qualificação profissional dos seus educandos.

Surgiram, então, as escolas de referência, com um perfil diferenciado das demais escolas da rede pública de ensino do estado de Pernambuco. As Unidades de ensino Integral têm a finalidade de proporcionar uma melhor qualidade ao ensino médio, tendo como foco a ampliação desta modalidade de ensino no Estado.

O programa de escolas integrais leva em consideração a importância do ensino médio para a consolidação do desenvolvimento sustentável no Estado e reflete o compromisso do governo com a melhoria da qualidade de ensino em Pernambuco.

As unidades de referência demonstram um crescimento nos indicadores por meio do Índice de Desenvolvimento Educacional do Estado de Pernambuco – IDEPE e das avaliações externas do governo federal. Com este crescimento, é importante salientar que a demanda dos educandos por vagas tem aumentado nessas escolas consideravelmente, assim como o rendimento das notas dos mesmos e a redução na taxa de evasão escolar (SEEPE, 2014).

A presente dissertação enfoca especificamente cinco unidades de ensino de referência pertencentes à Região da Mata Sul, localizadas no Litoral

Sul do Estado de Pernambuco. Essas unidades são jurisdicionadas pela Gerência Regional de Educação – GRE Litoral Sul, com sede na cidade dos Barreiros, que jurisdiciona seis municípios (Barreiros, São José da Coroa Grande, Tamandaré, Rio Formoso, Gameleira e Sirinhaém). As escolas existentes nos municípios jurisdicionados (dezenove ao total) são monitoradas pelos técnicos da GRE.

O autor desta dissertação é gestor da Gerência Regional de Educação, onde estão inseridas as escolas alvo da pesquisa, desde 2011. No desenvolvimento do trabalho tenta-se articular as ações propostas pela Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco (SEE/PE) e as escolas de referência, dos municípios.

Partindo-se dessas constatações, o presente estudo buscará identificar, no modelo de gestão adotado nas escolas de referência objeto deste estudo, quais aspectos podem ter contribuído para o alcance de um desempenho elevado nas avaliações externas

Impulsionado pela ascensão progressiva das escolas de referência, senti instigado a identificar, por meio deste estudo de caso, quais as ações adotadas pelos gestores dessas unidades que, possivelmente, influenciaram na melhoria observada nos resultados das avaliações do IDEPE, sendo este o objetivo geral deste trabalho. Trata-se, portanto, de múltiplos estudos de casos.

A partir das constatações verificadas por meio de pesquisa empírica, a análise foi desenvolvida com base em revisão da literatura sobre gestão escolar, na observação participante do autor como gestor da Secretaria, em entrevistas realizadas junto aos gestores das EREMs, e em questionários aplicados aos professores das unidades escolares selecionadas para a pesquisa.

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira: o capítulo 1 destaca o desempenho das escolas de referência estudadas, demonstrando que os resultados alcançados têm sido favoráveis. Para tanto, parte da explicitação das políticas da Secretaria Estadual de Educação e das ações já empreendidas para estimular a melhoria do ensino. Apresenta, também, os resultados alcançados no IDEPE pelas escolas analisadas.

O segundo capítulo procura analisar a gestão das escolas estudadas, com base no modelo proposto por Lück (2009). Foram analisadas as

dimensões propostas por essa autora com base na vivência profissional do pesquisador e nas opiniões manifestadas pelos gestores respondentes do questionário preparado para esse fim.

No terceiro e último capítulo, serão propostas ações que podem ser adotadas pela SEE/PE para favorecer o aprimoramento do desempenho das escolas estaduais, com base nas constatações relevantes das unidades estudadas.

1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A EDUCAÇÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A MELHORIA EDUCACIONAL IMPLEMENTADAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO

As relações de trocas entre os países apresentam-se como uma prática que ocorre há centenas de anos com objetivo de expandir e criar laços favoráveis seja econômico, político, social e cultural. No que concerne à educação, Koichiro Matsuura, Diretor Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), a educação um bem comum. Tal afirmação foi feita por ser a educação uma área que une todos os povos e nações tendo em vista sua ação transformadora (DEFOURNY, 2006, p. 01).

Hargreaves (2004) destaca que no final do século XX, iniciou um debate amplo sobre a globalização, sendo que a partir da década de 80 o tema ganhou a devida atenção. Na educação não foi diferente, pois imersos neste mesmo clima, estudiosos da área educacional¹ começaram a expandir o debate e a compreender a importância de firmar acordos internacionais que possibilitassem a emancipação dos países de forma ampla.

Esses estudiosos da educação, conscientes de suas responsabilidades, começaram a organizar diversos encontros com o quantitativo cada vez maior de países parceiros. Estes encontros ocorreram a partir da década de 90 iniciando-se com os “Acordos Internacionais para a Promoção da Educação”, dentre os quais se podem destacar: Declaração de Jomtien (1990), Relatório da UNESCO (2000), Objetivo do Milênio – Educação Para Todos (EPT) no ano de 2000 e Metas Educativas para 2021: “a educação que queremos para a geração dos bicentenários” (HARGREAVES, 2004).

Por meio dos acordos internacionais, fundamentalmente a Educação para Todos e as Metas Educativas 2021 firmadas entre os países signatários,

¹ Autores/obras: Freire (Política e Educação); Hargreaves (O Ensino na sociedade do conhecimento); Saviani (Pedagogia histórico-crítica); Godinho (Teoria Sócio-construtivista); Hargreaves, La Tayle (Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão); Cavalcanti (Rumos da Política Educacional de Pernambuco); Luck (Dimensões da Gestão escolar e suas competências), e outros mais.

constantes no Relatório da UNESCO, dos quais o Brasil faz parte desde 1998, percebeu-se a necessidade de se estabelecerem metas a serem conquistadas na esfera nacional, para se garantir a erradicação da pobreza, do analfabetismo e, conseqüentemente, a elevação dos Índices da Educação Básica do País. Foram, portanto, estabelecidos acordos com as esferas Estaduais e Municipais, e estipuladas metas a serem alcançadas com o objetivo de se equalizar a Educação Básica em todo o território nacional (SEE-PE, 2011).

Buscava-se, com isso, combater a proposta do reprodutivismo educacional voltado para a absorção do conhecimento, tirar os educandos da zona de conforto e instigá-los à pluralidade, capazes de criarem suas próprias estratégias de aprendizado, tornando-se autores de seu conhecimento, autônomos e independentes. Vale salientar que para realizar uma mudança nesse sentido, fez-se necessário uma proposta inovadora da prática pedagógica, capaz de estimular os estudantes, além de torná-los desejosos pelo saber.

Seguindo essa tendência, o Estado de Pernambuco criou políticas educacionais com o objetivo de atender as metas educativas propostas pelos organismos internacionais e, conseqüentemente, provocar a melhoria da educação do próprio estado.

1.1. Políticas Educacionais Nacionais e do Estado de Pernambuco para o Ensino Médio

A partir de 1988, foi instituída a Constituição Federal (CF) que garante à educação uma nova perspectiva, viabilizando uma política de “gestão democrática ao ensino público”. Nesta perspectiva o “Programa de Educação Integral do Governo do Estado de Pernambuco”, ocorrido 20 anos depois da CF, se desenvolveu como uma ação que poderá impactar positivamente nos resultados para a Educação do estado.

Após identificar por meio das avaliações externas o baixo desempenho na Educação Básica no Brasil, nas primeiras avaliações externas do SAEB e Prova Brasil, surge a partir da década de 90 a intenção de implantar escolas de regime integral. Tal proposta visava ampliar a carga horária nas escolas

garantindo aos educandos maior contato com o ambiente escolar, buscando envolver as crianças e jovens em atividades educativas amplas como atividades artísticas, culturais e práticas de esportes. Assim, verifica-se na Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional - LDBEN Nº 9394/96, no artigo 34 e no parágrafo 2º, a proposta de promover o ensino integral:

Art. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivos em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

§ 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.

Nesse sentido, o ensino integral busca ampliar a aprendizagem dos estudantes tanto no ensino fundamental como no ensino médio, reduzir a evasão escolar, reprovação e distorção idade-série, objetiva também a edificação de um ser amplo capaz de desenvolver-se socialmente através de variadas vertentes.

Por meio do Decreto nº 7.083, de 27 de janeiro 2010 a Casa Civil lançou o Programa Mais Educação, que em seu Art. 1º destaca que esta política:

Tem por finalidade contribuir para a melhora da aprendizagem por meio da ampliação do tempo das crianças, adolescentes e jovens matriculados em escola pública, mediante a oferta de educação básica em tempo integral.

Vale salientar que além da ampliação e das melhores condições de aprendizagem para os educandos, a Emenda Constitucional nº 65 de 2010 salienta que:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

Com a ampliação da carga horária proposta na educação de tempo integral, leva-se em consideração outras situações de fundamental importância

para garantir a permanência do educando na escola, como alimentação, reorganização curricular e inclusão da família no ambiente pedagógico, prezando-se pela descentralização do poder na perspectiva da gestão democrática.

Logo, a educação integral vai além da ampliação da jornada, pois tem como finalidade a evolução e inclusão dos discentes no âmbito social, por meio de um amplo conhecimento da democracia, possibilitando-se assim a emancipação de jovens para além dos muros da escola.

De acordo com o exposto, percebe-se que no âmbito federal, a maioria das propostas de educação integral volta-se para o ensino fundamental, mas o Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), cuja verba é destinada ao financiamento da Educação Básica e amplia o atendimento também ao ensino médio. Este tema é amplamente discutido em diversos documentos nacionais, e há registros que institucionalizam a Educação de Tempo Integral em documentos mais recentes.

No âmbito do Ensino Médio, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), instituiu a Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009 (MEC, 2009), e o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI). Ambas as leis integram as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Dessa forma, o MEC criou a Educação Integral para o Ensino Médio, orientando a implementação desta etapa com carga horária de 3.000 horas. Assim, houve acréscimo de 600 horas, distribuídas no decorrer dos três anos. O ProEMI ocorreu por adesão dos estados e Pernambuco aderiu em 2010 a esta política. Inicialmente, o ProEMI foi implementado em 17 escolas, sendo uma em cada Gerência Regional de Educação.

Em 1º julho de 2010 foi aprovada uma portaria pelo FUNDEB que liberou o financiamento para a educação integral. Em 2011 foram incluídas as Escolas de Referência em Ensino Médio que faziam parte da Política Pública de Ensino Médio Integral. Tendo como norte a legislação educacional em tempo integral, o Estado de Pernambuco desenvolveu um programa na rede estadual de ensino para adequar-se à educação integral o qual será abordado nas seções seguintes.

1.1.1. As Políticas da SEE/PE para a Educação Integral no Ensino Médio Regular

No panorama pernambucano, por meio do Decreto nº 25.596 de 1º de julho de 2003, ficou oficializada a criação do Centro Experimental de Educação Ginásio Pernambucano tendo como base o artigo 81² da LDB 9394/96. Essa unidade de ensino tem como finalidade contribuir para a formação pessoal e social de um jovem produtivo, ampliando a proposta do ensino médio. Em 2007 foi ampliada para 13 unidades escolares.

Outra lei que ampara as escolas de ensino médio foram as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio- DCNEM (1998), pois estes afirmam que o ensino médio em todas as suas formas de oferta e organização, baseia-se na formação integral do estudante, tendo, entre outros aspectos, o trabalho como princípio educativo, a pesquisa como fundamento pedagógico e a integração entre a educação e as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como base da proposta e do desenvolvimento curricular.

Na ampliação da carga horária nas escolas do Estado de Pernambuco, tanto do ensino médio quanto do ensino fundamental, foram implantados dois modelos: escolas de horário integral (turno e contra turnos) e de horário semi-integral (turno e três dias de contra turno).

Para decidir qual seria a melhor opção a ser implantada nos municípios, levou-se em consideração a realidade de cada um, a quantidade de escolas disponíveis, capacidade física e demanda de educandos.

Isso porque para acomodar os educandos em dois turnos nas escolas seriam necessárias adequações físicas como: ampliação dos banheiros, refeitório, armários individuais, áreas de convivência, biblioteca, laboratórios para aulas práticas, auditório, ambientes com suportes tecnológicos, quantidade de salas de aula seguindo uma padronização³.

² Art. 81. É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas as disposições desta Lei. (BRASIL, 1996)

³ 9, 12 ou 15 salas de aula (de acordo com a demanda e/ou quantidade de educandos) com capacidade para receber até 45 educandos de acordo com a Instrução de Matrícula do Estado de Pernambuco e o Conselho Estadual de Educação.

Para atingir o corpo discente de uma Unidade Escolar na contemporaneidade, se faz necessário que a formação seja Interdimensional⁴. Essas escolas têm em sua prática o protagonismo juvenil, sendo a construção do objeto ligada a construção do sujeito, atendendo ao que se propõe a legislação vigente, nesta perspectiva discute La Taille (1992, p. 97):

Nessa vinculação está uma das mais belas intuições da teoria Walloniana: a de que a sofisticação dos recursos intelectuais é utilizável na elaboração de personalidades ricas e originais. Neste sentido, a construção do objeto está a serviço da construção do sujeito (...) O produto último da elaboração de uma inteligência, concreta, pessoal, corporificada em alguém, é uma pessoa. A construção da pessoa é uma autoconstrução.

Dessa forma, para perceber os seres humanos como capazes de se desenvolverem e de se integrarem ao meio social em sua amplitude é vital apresentar um Ensino Médio que oportunize o sucesso subjetivo, capaz de garantir aos jovens que sejam protagonistas de suas vidas, sendo esse o grande dilema enfrentado pelas escolas e a busca das Escolas de Referência do Estado de Pernambuco que fazem parte do Programa de Educação Integral (SEE/PE 2011).

Assim, foram criadas as Escolas de Referências do Estado de Pernambuco com o objetivo de atender a formação humana integral. Dessa forma, no ano de 2008, foi sancionada a Lei Complementar Nº 125, que autoriza a criação do Programa de Educação Integral, para a melhoria da qualidade do Ensino Médio e qualificação profissional, em regime integral ou semi-integral, nas unidades escolares da Rede Pública de Ensino do Estado de Pernambuco. Por meio da implementação do Programa de Educação Integral, surgiram as Escolas de Referência como estratégia de melhoria na qualidade do ensino médio, ofertando a preparação para o trabalho e a inclusão social.

Com o início da gestão 2011-2014 no Governo do Estado, passaram a ser chamadas de EREM (Escolas de Referência em Ensino Médio) e foram ampliadas a cada ano (PERNAMBUCO, 2013). Em 2008 foram implantadas 31 Escolas de Referência; em 2011 esse número aumentou para 147 e para 260

⁴ Reconhecimento do ser humano em sua completude levando em consideração a dimensão do pensamento, do sentimento e do desejo, quebrando com o paradigma da transmissão de conhecimento (LA TAILLE, 1992).

em 2013. Entre os anos de 2008 e 2013 houve um acréscimo destas instituições no Estado de Pernambuco de 838,70%.

Com foco declarado na melhoria da educação, na eficiência, na garantia de equidade e consciente do processo de realizar reformas gerenciais, foi adotado nas escolas públicas estaduais de Pernambuco o padrão básico (SEE/PE 2012). Tal padrão tem como objetivo garantir melhorias na infraestrutura, equipamentos e disponibilidade dos mesmos e consequentemente o bem estar dos educadores e educandos integrantes da instituição de ensino. Tal ação buscou garantir a padronização da rede física e dos ambientes educativos e, para isso, foi implantado um fundo de manutenção do estado na qual são licitadas empresas para a reposição e manutenção dos conjuntos escolares, que faz parte do padrão básico.

Essa iniciativa refletiu-se também na necessidade de realizar uma atualização no currículo, a matriz curricular das Escolas de Referência, documento em que estão registradas todas as disciplinas (de acordo com suas áreas de conhecimento). Além de oferecer obrigatoriamente disciplinas comuns, oferece também disciplinas complementares⁵. Estas têm como finalidade despertar nos discentes um aprendizado voltado para a formação voltada ao mundo do trabalho e da cidadania.

Pretende-se que o gestor das Escolas de Referência seja, basicamente, um gestor escolhido pelo sistema meritocrático e tendo consciência de que não pode administrar sozinho, tornando-se um articulador junto à comunidade escolar, proporcionando uma gestão democrática, descentralizando as responsabilidades com as tomadas de decisões (PERNAMBUCO, 2011).

Assim, espera-se que o gestor tenha uma visão holística, capaz de apreender a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, relacionais e culturais, sendo um cumpridor da legislação.

A seleção dos gestores destas escolas é mais complexa do que a que ocorre nas demais escolas da rede pública estadual. Eles participam de um curso de formação de gestores por meio do PROGEPE – Programa de

⁵ As disciplinas complementares são: Empreendedorismo, 2ª língua estrangeira, Direitos Humanos, Projeto Interdisciplinar/reforço escolar, aulas práticas de laboratório biologia, física e química.

Gestores de Pernambuco em parceria com a Universidade de Pernambuco – UPE e, ao final, realizam uma prova de certificação profissional. Apenas os aprovados podem se inscrever para concorrer a uma vaga de gestor destas escolas. A próxima fase consiste em três etapas distintas: apresentação de currículo, plano de trabalho e entrevista individual realizada pelo Gestor da Gerência Regional da Educação – GRE, e um representante legal integrante da comissão seletiva, sendo este da Secretaria Executiva de Educação Profissional da SEE/PE (SEE/PE, 2012).

A seleção do quadro de educadores para compor as escolas de referência é regida por edital publicado no Diário Oficial (PERNAMBUCO 2008). Dessa forma são abertas as inscrições de acordo com as disposições de vagas de cada escola. Esse processo se realiza por meio de provas classificatórias, apresentação de currículo e por fim uma entrevista individual.

Após o processo seletivo o docente é submetido a formações continuadas para se adequarem às políticas do programa integral, e são esclarecidas a Política do Programa de Educação Integral, os estudos sobre práticas pedagógicas inovadoras, instrumentos de acompanhamento e avaliação. Apenas os professores efetivos da Rede Pública de Ensino do Estado de Pernambuco podem inscrever-se para participarem do processo seletivo.

É importante destacar que há um incentivo por meio de uma remuneração específica para os educadores que compõem o quadro das escolas de ensino integral e semi-integral. O incentivo remunerativo pode variar de 159% a 199%, através de gratificação, tendo como base o salário inicial. O gestor faz jus à gratificação de escola de grande porte, que permite esta variação é a jornada de trabalho deste educador, que pode alternar entre 28h até 32h semanais. Em caso de afastamentos como licença prêmio e licença sem vencimento o docente perde a gratificação durante o mês em que se encontra afastado, ao retornar às suas atividades regulares suas gratificações são novamente disponibilizadas (PERNAMBUCO, 2008).

Os selecionados são direcionados às unidades de ensino. Nessas, ficam disponíveis durante todo o dia na instituição realizando atividades diversificadas, estudos que proporcionem práticas pedagógicas inovadoras, aptos a utilizarem as TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação) e os

laboratórios temáticos que constituem tais instituições de ensino e aprendizagem. Conforme expressa Hargreaves (2004, p. 17) “as economias do conhecimento são estimuladas e movidas pela criatividade e pela inventividade.” As práticas pedagógicas inovadoras apoiadas por ferramentas de ensino de boa qualidade, disponíveis para uso e construção do conhecimento dos educandos, são fatores fundamentais para o processo de aprendizagem e enriquecimento cultural dos estudantes.

Quanto à estrutura física das escolas, foram estabelecidos padrões básicos de infraestrutura das escolas (PERNAMBUCO, 2012). Foram implantados laboratórios equipados de matemática, química, biologia, robótica e informática; auditórios; quadras poliesportivas dentre outros, e condições favoráveis à permanência dos educandos nestas Unidades Escolares.

Além da merenda, oferecida regularmente em todas as escolas do Estado, nas escolas de referência é oferecido também o almoço, com uma dieta balanceada monitorada pelas nutricionistas da Secretaria de Estado de Educação - SEE e das Gerências Regionais de Ensino - GRE's de acordo com a determinação do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE - e também armários individuais para os alunos guardarem seus materiais pessoais e didáticos.

Nas Escolas de Referência de tempo integral ou semi integral, a participação da comunidade é um instrumento importante para o processo ensino\aprendizagem, pois de acordo com Cavalcanti (1999, p. 16): “A participação é cultura democrática ao mesmo tempo em que é metodologia de intervenção. A convivência de democracias: direta, participativa e representativa é exercício de cidadania política.”

São realizadas reuniões bimestrais para apresentar os dados referentes ao desempenho escolar, sejam estes de avaliações internas ou externas, que são afixados no quadro de “Gestão à Vista” para a consulta de toda comunidade escolar. A participação dos pais dos alunos na escola é fundamental para que estes tomem consciência da vida escolar dos seus filhos.

1.2 Pacto Pela Educação

Ao compreender a Educação em sua amplitude, o Governo do estado de Pernambuco, baseado em documentos oficiais como a Constituição Federal de 1988, a LDB 9394/96, o PDE⁶, as diretrizes do MEC para a educação básica e a Conferência Nacional de Educação, criou um novo programa: o Pacto Pela Educação - PPE implantado em 2011.

Elaborados pela SEE/PE o Pacto Pela Educação (PERNAMBUCO, 2013), tem como finalidade criar estratégias de melhoria para o ensino, a aprendizagem dos discentes e dos ambientes pedagógicos. Além disso, tal Pacto estabelece diretrizes para a promoção da educação na esfera estatal, proposta realizada pelo Governo do Estado no período de 2011 – 2014. Este projeto assume como foco o modelo de organização e gestão das escolas. Inicialmente sua proposta atendia a 300 escolas da rede pública, que tinham o Ensino Médio, os requisitos para serem incluídas no PPE são:

- Possuir Ensino Médio
- Ser Escola de Referência
- Escolas que se tornarão de Referência
- Escolas Técnicas que não cresceram nos indicadores do IDEPE.

Posteriormente, outras escolas ingressaram no PPE e a meta é de que, até 2014 todas as instituições de ensino médio da rede estadual façam parte deste Pacto, estabelecendo equidade e uma educação pública de qualidade e formação profissional. O Governo do estado de Pernambuco prioriza uma educação de qualidade com equidade para todos, prezando o pessoal, o espaço físico, o respeito à diversidade cultural, a acessibilidade, a descentralização do poder através de políticas públicas, o protagonismo juvenil, a inclusão social e a expansão da escola integral, concedendo aos educandos um processo de construção do conhecimento através de sua interação com o meio.

⁶ Plano de Desenvolvimento da Educação

Assim como no IDEPE (2013), o PPE tem indicadores que servem de base para garantir as diretrizes estabelecidas. Seus indicadores são os seguintes:

- Frequência do Estudante
- Frequência do Professor
- Aulas Previstas x Aulas Dadas
- Cumprimento dos Conteúdos Curriculares
- Estudantes Abaixo da Média
- Participação de Familiares em Reuniões Escolares

Esses indicadores além de servir de base para o Plano de Desenvolvimento da Educação e o Pacto pela Educação do estado de Pernambuco são utilizados no âmbito pedagógico de cada unidade de ensino da rede estadual de Pernambuco, por meio da divulgação dos resultados.

A partir de 2012, uma parte das informações dos indicadores passou a ser registrada e coletada por meio do Sistema de Informações da Educação de Pernambuco - SIEPE⁷ (SEE/PE 2013) e é por esse sistema que os técnicos da SEPLAG extraem as informações registradas. Os registros são realizados pelos educadores e pelas equipes da secretaria (secretário, técnicos administrativos) das escolas. Também são monitorados pelos técnicos educacionais pedagógicos nas escolas (garantem os registros dos educadores), GRE's (monitoram os registros das escolas de sua jurisdição) e SEE (extraem e transformam em dados os registros) respectivamente.

As informações devem ser registradas no SIEPE até o quinto dia útil após o fechamento do bimestre para que quando houver a extração das informações as unidades escolares não sejam prejudicadas em relação ao desempenho educacional.

Vale ressaltar que, caso a escola não tenha lançado os dados educacionais no sistema SIEPE, estes ficam desatualizados, prejudicando a

⁷ Sistema de Informações da Educação de Pernambuco, sistema em que são registradas na atualidade todas as informações das unidades escolares. Ainda em processo de ajustes, mas já tem grande valia no processo para o resultado dos indicadores.

avaliação da unidade de ensino pela SEEPE. As informações deste sistema servirão de base para compor os dados do Pacto pela Educação (PPE), que tem como indicadores: frequência do estudante; frequência do professor; aulas previstas versus aulas dadas; cumprimento dos conteúdos curriculares; estudantes abaixo da média; participação de familiares em reuniões escolares.

O monitoramento das unidades escolares realizado pela SEE-PE utiliza o SIEPE (Sistema Informatizado de dados Educacionais do Estado de Pernambuco), para verificar a inserção de notas, frequência, conteúdos ministrados pelos professores. Com este instrumento de monitoramento a SEE visualiza os resultados das avaliações internas, e externas do IDEPE e as médias dos alunos.

Pelo monitoramento das avaliações externas, realizado pela SEE através de provas, tendo como base os resultados das avaliações das disciplinas de matemática e português é gerado um resultado que varia de 0 a 10, tanto das avaliações externas quando das internas.

Quanto às avaliações externas do estado de Pernambuco, é marcado um dia específico ao término de cada semestre para a realização das provas, quando equipes específicas da SEE e das GRE's executam o procedimento nas escolas e garantem as condições necessárias para que seja realizada com sucesso em todas as unidades escolares do estado simultaneamente.

As informações coletadas são publicadas pela SEE (PERNAMBUCO/PPE, 2013) e servem de “norte” para diagnosticar o perfil de cada escola e o replanejamento das ações, para alcançar resultados melhores nas avaliações seguintes. Todas as unidades escolares da rede pública de ensino, submetidas ao PPE recebem sua planilha de resultados, as GRE's também recebem, e, é gerado o resultado do IDEPE de todo o Estado de PE.

1.2.1 Avaliações Externas

Seguindo a linha da proposta de equidade no âmbito nacional referente à Educação Básica para Todos (Pernambuco 2012), o Brasil percebe a necessidade de criar um meio (as avaliações externas) capaz de medir, avaliar e informar, as necessidades e potencialidades a serem desenvolvidas na

educação. As avaliações externas são baseadas no contexto internacional e pensadas por estratégias capazes de avaliar a educação básica no país.

Desde a década de 1960, tem-se a ampliação do uso de testes educacionais, no entanto, situa-se nos anos finais da década de 1980 a primeira iniciativa de organização de uma sistemática de avaliação dos ensinos fundamental e médio em âmbito nacional.

No Brasil, com a Constituição promulgada em 1988, foi estruturada a LDB de 1996. Inicialmente o deputado Jorge Hage apresentou o Projeto original da LDB no ano de 1988, enquanto relator da Comissão de Educação. Essas discussões levaram ao desenvolvimento dos sistemas de avaliação pelo Ministério da Educação (MEC), e a partir de 1991 se instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb)⁹.

Segundo o Portal do INEP (2014), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), conforme estabelece a Portaria n.º 931, de 21 de março de 2005, é composto por dois processos: a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc).

A Aneb é realizada por amostragem das Redes de Ensino, em cada unidade da Federação e tem foco nas gestões dos sistemas educacionais. Por manter as mesmas características, a Aneb recebe o nome do Saeb em suas divulgações.

A Anresc é mais extensa e detalhada que a Aneb e tem foco em cada unidade escolar. Por seu caráter universal, recebe o nome de Prova Brasil em suas divulgações.

Conforme Bonamino e Sousa (2012), com base na LDB 9394/96 foram instituídas no Brasil as demais avaliações de larga escala⁹ (Prova Brasil, SAEB, avaliações estaduais) com o objetivo de garantir um diagnóstico do conhecimento adquirido pelo educando transformando em indicadores a serem alcançados objetivando o desenvolvimento da Educação.

Nessa perspectiva, foi criado um instrumento capaz de mensurar os indicadores na educação: **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**

⁹ No ano de 1992, Sistema de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE).

no Brasil - IDEB / (fluxo escolar X aprendizagem). O IDEB foi criado em 2007, pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, de acordo com o Plano Nacional de Educação - PNE. Esse índice tem como objetivo mensurar a qualidade da educação básica no Brasil e estabelece metas a serem alcançadas em anos seguintes, bianualmente.

Seguindo a tendência do governo federal em aplicar testes em larga escala para diagnosticar a qualidade da educação nas escolas, os estados brasileiros começaram também a aplicar avaliações externas para mensurar a qualidade da educação de seus sistemas de ensino. Nesse sentido, em 2008, o governo de Pernambuco institui o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

Esse Plano foi implementado pelo Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007, que dispõe sobre o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação:

Art. 3º - A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica – ANEB e a Avaliação Nacional do rendimento Escolar (Prova Brasil).

Verificam-se dois conceitos de grande importância para a educação: a taxa de aprovação e o aproveitamento, ou seja, a média de desempenho nas disciplinas de matemática e português dos educandos de todas as etapas do Ensino Básico – anos iniciais e anos finais do ensino fundamental e ensino médio (INEP, 2013)

A base de cálculo do IDEB leva em consideração a taxa de aprovação, ou seja, o rendimento escolar e os resultados obtidos nas avaliações aplicadas pelo INEP (SAEB e Prova Brasil). Na sequência a equação realizada para identificar os resultados, de acordo com o INEP:

$IDEB_{ji} = N_{ji} P_{ji}$; em que,

i = ano do exame (SAEB e Prova Brasil) e do Censo Escolar;

N_{ji} = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos alunos da unidade j , obtida em determinada edição do exame realizado ao final da etapa de ensino;

P_{ji} = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos da unidade j .

Essa fórmula garante que apenas quando existe o aumento nas duas notas haja crescimento efetivo. Com o decréscimo de alguma das notas ou de ambas o indicador diminui respectivamente. As notas podem variar de 0 a 10 para todas as Unidades Escolares.

Essa é a avaliação proposta em amplitude no Brasil por meio de uma fórmula que utiliza o fluxo e a aprendizagem escolar para diagnosticar os rendimentos educacionais na Educação Básica do país, o SAEB¹⁰. Esse sistema teve uma mudança de sua nomenclatura aprovada pela Portaria Ministerial nº 931, em 2005, e realizado desde 1990.

São realizadas provas bienais de português e matemática com os educandos da 4ª série/5º ano e da 8ª série/9º ano do Ensino Fundamental (de oito e/ou nove anos) e com os educandos 3º ano do Ensino Médio em território nacional, como se pode encontrar registrado no site do INEP.

Seguindo a ótica dos acordos internacionais¹¹ e com o objetivo de proporcionar a expansão educacional do país, o Governo do Estado de Pernambuco sentiu a necessidade de implantar programas (PERNAMBUCO 2011) que viabilizassem o crescimento educacional das escolas públicas da rede estadual.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEPE) é um indicador de qualidade da Educação básica proporcionando o diagnóstico e a avaliação da educação no Estado de Pernambuco. Teve início em 2008 e é realizada anualmente. São analisados os educandos das 5º anos e 9º anos do Ensino Fundamental de 9 anos (4ª séries e 8ª séries – Ensino Fundamental de 8 anos) e os 3º anos do Ensino Médio.

Para compor os resultados do IDEPE, são levados em consideração os resultados de avaliações anuais (avaliações externas) através do Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco – SAEPE de português e matemática

¹⁰ Desenvolvido pelo Instituto Anísio Teixeira – Inep e pelo Ministério da Educação – MEC.

¹¹ Conferência Internacional das Nações Unidas, 2000, Declaração de Jomtien, Relatório da UNESCO 2000 (Comissão Internacional Referente à educação), Acordo Objetivo do Milênio, Metas Educativas 2021: A educação que queremos para a geração dos Bicentenários

e as e a taxa de aprovação dos anos / séries das escolas de acordo com os registros do CENSO escolar (resultado do SAEPE x taxa de aprovação das turmas do CENSO). Logo, pode-se afirmar que o IDEPE baseia-se na estruturação avaliativa do IDEB de fluxo x desempenho dos educandos.

As avaliações do SAEPE são produzidas por educadores da Secretaria de Educação do Estado – SEE, adequadas aos conteúdos ministrados nos anos/séries avaliados. É programado um dia para que seja realizado o procedimento avaliativo em todas as escolas simultaneamente, em horários estabelecidos e com um pessoal capacitado e selecionado para desempenhar este procedimento nas escolas. Os professores de uma escola não podem ser inseridos na avaliação da sua própria instituição. As avaliações são aplicadas nos três turnos (SAEPE, 2013).

O IDEPE está incorporado ao Programa de Modernização da Gestão Pública do Estado (PERNAMBUCO, 2013). Foi implantado pelo Governo do Estado de Pernambuco, em toda a esfera estatal, nas seguintes áreas: educação, segurança e saúde, incluso no documento do Pacto Pela Educação (2011). Esse programa é baseado em uma gestão de resultados¹² que visa garantir de forma equitativa uma educação pública de qualidade, concedendo não apenas o acesso, mas também a permanência seguida de uma formação plena aos educandos, ou seja, a variedade interdimensional do humano, possibilitando um conhecimento mais amplo.

São estipuladas metas para as escolas, estabelecidas pela Secretaria de Educação, por indicadores listados na sequência, pois na esfera educacional é o órgão responsável por garantir e viabilizar a implantação e o funcionamento do Programa de Modernização da Gestão Pública (2011).

Tendo em vista a melhoria e superação das metas e consequentemente dos resultados estaduais, foram estabelecidos a partir de indicadores que serão abordados mais adiante, tendo como base a perspectiva de prover ao educando um conhecimento mais amplo, capaz de desenvolvê-lo nas mais

¹² Tem o compromisso de manter uma educação com equidade, buscando por resultados que levem ao bem comum, ao resultado do coletivo.

diversas áreas do conhecimento, metas essas sempre atreladas à realidade de cada Instituição de ensino.

Para a efetivação do Programa nas escolas públicas da rede estadual de Pernambuco, são realizados monitoramentos e avaliações regulares (avaliações internas), por equipe da SEE (Secretaria de Educação do Estado).

O objetivo destas avaliações é identificar detalhadamente os indicadores estabelecidos pela SEE. São estabelecidos a partir do levantamento de dados, com a realização de estudos pela SEE, dados comparativos para identificar dentro da esfera estadual o índice de desenvolvimento destas escolas e consequentemente desenvolverem estes indicadores:

- Assiduidade dos educandos;
- Assiduidade dos educadores;
- Quantidade de educandos abaixo da média;
- Aulas previstas X Aulas dadas;
- Cumprimento dos 200 dias letivos;
- Monitoramento de conteúdos;
- Assiduidade dos pais e/ou responsáveis em reuniões pedagógicas;

O resultado educacional sistemático é também identificado através de avaliações internas (verificadas por atividades desenvolvidas nas unidades escolares, realizadas pelos próprios educadores), e externas, também encontradas na Secretaria de Educação de Pernambuco (2012), as quais são:

- Taxa de aprovação;
- IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - avaliação externa)
- IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - avaliação externa).

Estes dados estão vinculados a um estudo realizado pela Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, Secretaria do Governo do Estado (PERNAMBUCO 2011). A SEPLAG foi encarregada de planejar, desenvolver e monitorar as ações que visam o desenvolvimento do Estado de Pernambuco ao monitorar as ações administrativas que viabilizam o crescimento do estado. São analisados os resultados dos indicadores supracitados e compactados para serem impressos com a finalidade de servir de base para estudo das

Unidades Escolares, das Gerências Regionais de Educação - GRE's e consequentemente da própria SEE.

Os indicadores (IDEPE 2013) avaliados e publicados em gráficos e tabelas servem como base de estudo para se compreender a realidade de cada escola. São realizados encontros com a equipe de cada Unidade Escolar, oferecendo a estas instituições de ensino um diagnóstico de sua realidade. O resultado é apresentado e discutido inicialmente com os gestores das escolas pela equipe da SEE e das GRE's.

O SAEPE monitora o desempenho dos educandos. São realizadas avaliações de Matemática e Língua Portuguesa, viabilizando um estudo mais amplo a fim de proporcionar uma equidade na esfera educacional, pelo diagnóstico sobre o nível de conhecimento dos educandos relacionando com as competências que devem ser atingidas por eles.

Posteriormente, por meio do sistema de avaliação do estado de Pernambuco é apresentado ao grupo de educadores da instituição de ensino para análise dos resultados e o replanejamento de suas atividades pedagógicas, com o objetivo de elevarem os indicadores, e garantir aos educandos melhores condições para que estes sejam construtores de seu conhecimento.

Ainda segundo o IDEPE (2013), há outros instrumentos avaliativos importantes, são eles:

- Questionário sócio-econômico - respondido pelo educando ao término das avaliações, tem como objetivo evidenciar o perfil sócio – econômico do estudante e sua trajetória escolar;
- Questionário do gestor - respondido pelos gestores para diagnosticar o perfil dos educadores da Educação de Pernambuco;
- Questionário do professor - respondido apenas pelos professores das disciplinas avaliadas para identificar o perfil dos educadores da Educação de Pernambuco;
- Questionário da escola - respondido pelo gestor da Unidade Escolar para se conhecer a estrutura física e os serviços oferecidos pela mesma.

Posteriormente, são realizadas análises dos resultados, individualmente a princípio, e posteriormente são cruzados com o objetivo de diagnosticar o perfil da Instituição de Ensino analisada.

Os principais objetivos do SAEPE são, de acordo com a Secretaria de Educação do Estado (SEE, 2013):

- Produzir informações sobre o grau de domínio dos estudantes nas habilidades e competências consideradas essenciais em cada período de escolaridade avaliado. Estes são pré-requisitos indispensáveis não apenas para a continuidade dos estudos, mas para a vida em sociedade.
- Monitorar o desempenho dos estudantes ao longo do tempo, como forma de avaliar continuamente o projeto pedagógico de cada escola, possibilitando a implementação de medidas corretivas, quando necessário.
- Contribuir diretamente para a adaptação das práticas de ensino às necessidades dos alunos, diagnosticadas por meio dos instrumentos de avaliação.
- Associar os resultados da avaliação às políticas de incentivo com a intenção de reduzir as desigualdades e elevar o grau de eficácia da escola.
- Compor, em conjunto com as taxas de aprovação verificadas pelo Censo Escolar, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco – IDEPE.

A primeira avaliação ocorreu no ano de 2000 e posteriormente em 2005, necessitando de alguns ajustes inicialmente, em relação ao período aplicado, ao tempo utilizado para análise dos resultados e aplicação da prova. Em 2008 passa a ser aplicada anualmente. Utilizando o método “Teoria da resposta ao item”, desde 2005, de acordo com o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB.

Os resultados das avaliações são publicados, no início do ano seguinte em revistas, cartazes personalizados, material para estudos com a equipe escolar, e disponibilizados para cada escola seja da esfera municipal ou estadual, com indicadores capazes de mapear as especificidades de cada instituição de ensino.

1.3 As Cinco Escolas Estudadas

Existem atualmente 260 escolas de Referência em Ensino Médio, e destas, cinco estão localizadas no Litoral Sul de Pernambuco, alvo de análise deste

estudo, que estão sob a responsabilidade da Gerência Regional de Educação da Litoral Sul, localizada no município de Barreiros.

A escolha destas cinco unidades de ensino deve-se ao fato das mesmas oferecerem educação em tempo integral. Além disso, os resultados destas escolas nas avaliações externas são melhores que as escolas que não possuem tempo integral, ou seja, tem apenas o ensino regular de ensino médio.

1.3.1 Breve caracterização das escolas

A partir de 2011, a SEE-PE implantou a política do Pacto Pela Educação com o objetivo de monitorar e avaliar os dados educacionais das escolas públicas estaduais, principalmente em relação às avaliações internas e externas.

Assim sendo, questiona-se: por que algumas escolas de referência da GRE litoral sul apresentam melhores resultados que outras com o mesmo perfil? É problema de investimento, infraestrutura, falta de participação de familiares, falta de conhecimento prévio da política de educação integral por parte dos gestores e professores? Pode ser falta de um trabalho diferenciado que os educadores realizam de acordo com a proposta da educação integral, falta de um processo de formação continuada nas escolas por melhor desempenho na avaliação no IDEPE, ou ainda falta de um alinhamento entre as avaliações internas e externas nas escolas de referência para a melhoria dos resultados educacionais?

Nessa perspectiva, foi realizada uma entrevista com os gestores das cinco escolas alvo da pesquisa, para verificar se internamente há um trabalho para se despertar a consciência, baseado nas diretrizes do programa de Educação Integral e conseqüentemente na descentralização do poder. Segue a descrição das cinco escolas de referência pertencentes à Gerência Regional Litoral Sul. Todas as cinco escolas de referência oferecem aos seus alunos dois lanches e um almoço, e contam com atividade de reforço, artes, música, esporte, teatro no contraturno, perfazendo no mínimo sete horas diárias conforme prevê a resolução do programa de Educação Integral.

Escola “A” - Portaria de criação nº. 37.826, D.O de 31-01-2012, possui o quantitativo de 362 educandos distribuídos nas seguintes modalidades: Ensino Médio Integral (EMI), com 271 alunos e na Educação de Jovens e Adultos (EJA), com 91.

A infraestrutura dessa escola conta com os seguintes espaços: Sala de informática, auditório, laboratórios de física e matemática, biologia e química, refeitório, biblioteca, quadra coberta. A gestora desta escola está no cargo desde o ano de 2009. Quanto à participação de familiares em reuniões, percebe-se que esta é alta (87,5%)¹³. Já quanto aos investimentos recebidos pelas unidades de ensino a SEE-PE disponibiliza os mesmos valores para todas as escolas de referência da sua rede de ensino. Eventualmente as escolas de referência recebem recursos extras para atividades diversificadas no contexto da escola. Esta unidade escolar conta com a frequência dos estudantes do ensino médio (94,3%), do professor (99,9%) e também dos estudantes nas avaliações internas e externas (88,6%).

Quanto ao cumprimento dos conteúdos de ensino, verifica-se que os professores desta unidade de ensino conseguem ministrar 99,8% do currículo, conforme dados do IDEPE (2012). As informações do IDEPE têm como base os resultados das avaliações das escolas de Pernambuco. Vale ressaltar que de acordo com os dados da SEE-PE a média geral obtida pelos estudantes desta escola nas avaliações externas do IDEPE em 2012, nas disciplinas de português e matemática no ensino médio, foi de 4,31 numa escala de 0 a 10. Já a média dos estudantes nas avaliações internas foi de 6,30. Observa-se, porém, que os percentuais acima referem-se apenas ao ensino médio desta escola.

Escola “B” – Portaria de criação nº. 34.608 – D.O 12-02-2010, e conta com 340 educandos distribuídos nas seguintes modalidades: Ensino Médio Semi-Integral, com 318 alunos e no Travessia – Programa de Correção de Fluxo escolar com 22 alunos no Ensino Médio.

¹³ Dados do IDEPE (2012)

A infraestrutura desta escola foi recentemente recuperada, pois no ano de 2010 a cidade dos Barreiros, onde está localizada, sofreu uma enchente e foi destruída quase por completo. Conta com os seguintes espaços: Sala de informática (ainda sem computadores), mas recebeu por parte da SEE-PE um laboratório móvel para atender às necessidades dos alunos, auditório, laboratórios de física e matemática, biologia e química, refeitório, biblioteca, quadra de esporte descoberta, dentre outros.

O gestor desta escola está no cargo desde o ano de 2009. Quanto à participação de familiares em reuniões, percebe-se a frequência dos pais/responsáveis pelos alunos é de 85,8%. Esta escola conta com frequência dos estudantes do ensino médio de 96,2%), a frequência do professor é de 98,9% e a frequência dos estudantes nas avaliações internas e externas é de 90,2%. Quanto ao cumprimento dos conteúdos de ensino percebe-se que os professores desta unidade de ensino conseguem ministrar 91,6% do currículo. Vale ressaltar que, de acordo com os dados da SEE-PE, a média geral obtida pelos estudantes desta escola nas avaliações externas do IDEPE em 2012, nas disciplinas de português e matemática no ensino médio, foi de 3,97 numa escala de 0 a 10. Vale ressaltar que não havia uma meta estipulada, mas compararam-se os resultados entre todas as escolas da rede. Nas avaliações internas o resultado geral do ensino médio foi de 6,35.

Escola “C” - Portaria de criação nº 36.120 D.O 21-01-2011. Possui o quantitativo de 577 educandos, distribuídos nas seguintes modalidades: Ensino Médio Integral, com 496 estudantes e com 81 alunos no Ensino Médio.

A infraestrutura desta escola conta com os seguintes espaços: Sala de informática, auditório, laboratórios de física e matemática, biologia e química, refeitório, biblioteca, quadra de esporte coberta, dentre outros. O gestor está no cargo desde fevereiro de 2013.

Quanto à participação de familiares em reuniões, percebe-se uma frequência regular dos pais/responsáveis pelos alunos (61,5%). Essa escola conta com frequência dos estudantes do ensino médio em torno de 96,5%. A frequência do professor é de 100% e a frequência dos estudantes nas avaliações internas e externas é de 86,6%.

No cumprimento dos conteúdos de ensino, percebe-se que os professores conseguem ministrar 97,0% do currículo, conforme dados do

IDEPE (2012). Vale ainda ressaltar que, de acordo com os dados da SEE-PE, a média geral obtida pelos estudantes desta escola nas avaliações externas do IDEPE em 2012, nas disciplinas de português e matemática no ensino médio, foi de 3,71 numa escala de 0 a 10. Nas avaliações internas o resultado geral do ensino médio foi de 6,32.

Escola “D” – Portaria de criação nº 37.826- D.O 31-01-2012, possui o quantitativo de 222 educandos, distribuídos nas seguintes modalidades: EMI com 205 alunos e EJA com 17 estudantes cursando o Ensino Médio.

A infraestrutura desta escola conta com os seguintes espaços: Sala de informática, auditório, laboratórios de física e matemática, biologia e química, refeitório, biblioteca, quadra de esporte descoberta, dentre outros. O gestor desta escola está no cargo desde agosto de 2011.

Quanto à participação de familiares em reuniões, a frequência regular dos pais/responsáveis pelos alunos é de 69,0%. Esta escola conta frequência dos estudantes do ensino médio em torno de 93,9% e frequência do professor de 100%. Também a frequência dos estudantes nas avaliações internas e externas é de 85,8%.

No cumprimento dos conteúdos de ensino percebe-se que os professores desta unidade de ensino conseguem ministrar 100 % do currículo. De acordo com os dados da SEE-PE a média geral obtida pelos estudantes desta escola nas avaliações externas do IDEPE em 2012, nas disciplinas de português e matemática no ensino médio, foi de 3,48 numa escala de 0 a 10. Nas avaliações internas o resultado geral do ensino médio foi de 6,54.

Escola “E” - Portaria de criação nº 36.119 - D.O 21-01-2011, tem 814 educandos, distribuídos nas seguintes modalidades: EMI 500 alunos, EJA 150 cursando ensino médio, 134 o fundamental e no Travessia, um Programa de Correção de Fluxo, 30 alunos no Ensino Médio.

A infraestrutura desta escola possui os seguintes espaços: Sala de informática, auditório, laboratórios de física e matemática, biologia e química, refeitório, biblioteca, quadra de esporte coberta, dentre outros. O gestor da escola está no cargo desde outubro de 2005.

Quanto à participação de familiares em reuniões, dos pais/responsáveis pelos alunos é de 76,3%. Esta escola conta frequência dos estudantes do ensino médio em torno de 90,8%. A frequência do professor é de 100%, e a

dos estudantes nas avaliações internas e externas é de 76,5%. No cumprimento dos conteúdos de ensino percebe-se que os professores desta unidade conseguem ministrar 90,7% do currículo escolar. Conforme dados da SEE-PE, a média geral obtida pelos estudantes desta escola nas avaliações externas do IDEPE em 2012, nas disciplinas de português e matemática no ensino médio, foi de 3,25 numa escala de 0 a 10. Nas avaliações internas o resultado geral do ensino médio foi de 6,11.

De acordo com os gestores entrevistados das cinco EREM, grande parte de educadores tem clareza acerca da proposta do modelo educacional e da proposta de educação de tempo integral existente no Estado de Pernambuco e compreendem a importância de aproximar cada vez mais os resultados das avaliações internas e externas, considerando-se a autonomia da esfera estatal, e traçando uma linearidade, ajustando com a esfera federal.

A escola deve trabalhar na divulgação dos Programas e numa perspectiva de corresponsabilização na administração do ambiente escolar, em busca de melhores indicadores, está em consonância com os ideias de Luck (2006, p. 42):

Gestão escolar democrática participativa. A autora destaca que a qualificação democrática traga o caráter participativo – com possibilidade de sugerir redundâncias – tais redundâncias serão úteis, e tem por função reforçar as mais importantes faces da gestão educacional e sem as quais, esta não se concretiza.

É necessário que os gestores percebam a importância da participação coletiva para se alcançar resultados positivos. O maior desafio da gestão está relacionada à efetividade prática e alinhamento ao que está sendo proposto, com as adaptações necessárias que esse processo exige. Isso propõe uma dinâmica permanente de ajustes e mudanças que envolvem a participação de todos, e, os resultados das avaliações internas e externas servem como indicadores para começar a se repensar no que precisa ser realizado.

Vale ressaltar também que de acordo com os entrevistados existe em todas as EREM o processo de formação continuada nas escolas por melhores desempenhos nas avaliações do IDEPE.

Na sequência, pode-se observar o Quadro 1 das Escolas de Referência em Ensino médio sobre Jurisdição da GRE Litoral Sul – Barreiros e os municípios em que as mesmas funcionam, foco desse estudo:

QUADRO 1: Escolas de Referência em Ensino Médio sob Jurisdição da GRE litoral Sul

QUANTIDADE	MUNICÍPIO	ESCOLA
1	Sirinhaém	Escola de Referência em Ensino Médio Dr. Eurico Chaves
2	Rio Formoso	Escola de Referência em Ensino Médio Wilson de Andrade Barreto
3	Tamandaré	Escola de Referência em Ensino Médio Tamandaré
4	Barreiros	Escola de Referência em Ensino Médio Dr. Anthenor Guimarães
5	São José da Coroa Grande	Escola de Referência em Ensino Médio Prof. Carlos José Dias da Silva

Fonte: Elaboração própria (2013)

Serão analisados os dados dessas cinco instituições de ensino, alvo deste estudo para identificar os meios, bem como as ações desenvolvidas no âmbito da gestão que proporcionaram (um bom desempenho nos resultados do IDEPE no período de 2008 a 2012).

As instituições analisadas têm em média 2.000 mil educandos distribuídos nas três séries do Ensino Médio, em sua grande maioria oriunda da zona rural. É importante ressaltar que nesses municípios a principal fonte de renda das famílias é proveniente do corte da cana-de-açúcar. Em período de moagem¹⁴, um quantitativo relevante de educandos, tende a evadir das escolas para ajudar no aumento da renda da família.

¹⁴ Período em que inicia a colheita da cana-de-açúcar e posteriormente são encaminhadas às usinas para a fabricação de bebidas alcoólicas e açúcar.

Compreender a realidade destes educandos e ofertar um ensino capaz de modificar suas realidades e garantir a participação dos pais no processo de escolarização é uma missão árdua e fonte de muitos debates no campo educacional. Tornar o educando construtor de seu próprio conhecimento e a escola um espaço democrático é um desafio.

Neste aspecto, cabe ao gestor escolar articular e criar estratégias junto à comunidade educativa, para a sua participação e promoção de uma educação de qualidade. Sendo assim o gestor é uma peça importante no ambiente escolar capaz de desenvolver e mediar a escola e a comunidade. Tendo uma visão holística, mas fundamentalmente capaz de compreender a importância de descentralizar as tomadas de decisões. Prezar pela coletividade é o primeiro passo para alcançar as metas propostas pela SEE (PERNAMBUCO 2011) e garantir o aproveitamento educacional satisfatório, viabilizando o crescimento nos indicadores do Pacto Pela Educação, o qual será abordado mais a frente.

Na busca por alcançar as metas propostas pelo PPE, é necessário que os objetivos estejam alinhados pelos Gestores das Unidades de Ensino de Referência, pois é importante que exista um planejamento estratégico para assegurar as políticas e programas. Segundo Oliveira (1991), a estratégia é a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, mediante a minimização de ameaças e a maximização de oportunidades no ambiente empresarial.

Os crescentes desafios enfrentados pela educação requerem dos gestores uma postura de empreendedor, para que possam perceber tanto os aspectos internos quanto os externos que afetam o ambiente escolar e que interferem no desenvolvimento dos alunos e consequentemente nos resultados obtidos (OLIVEIRA, 2012).

O envolvimento de todos para alcançar melhores resultados nos indicadores previstos é de fundamental importância, pois os resultados das avaliações de larga escala não devem ser resumidos a resultados dos educandos, mas sim resultado do trabalho desenvolvido por todos os integrantes da unidade escolar, de acordo com Luis Antônio Farjado *et. al.* (2012, p. 107):

Um mecanismo de, ao mesmo tempo, fornecer um diagnóstico do nível de conhecimento atingido pelos alunos após cumprirem determinadas etapas da escolarização e de também permitir aos gestores planejar ações com vistas a aperfeiçoar os sistemas de educação no país.

Diagnosticar e planejar novas estratégias são a finalidade dos indicadores educacionais, na busca pelo aumento constante do desempenho e do fluxo escolar. Assim, o crescimento educacional contando com a participação de todos têm a capacidade de garantir resultados mais amplos e eficazes.

O Quadro 2 apresenta os resultados do IDEPE de 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012 (avaliação externa realizada no Estado de Pernambuco), pois por tratar-se de índice anual, só fica disponível no término do ano seguinte, uma vez que a avaliação é realizada no término de cada ano.

Cabe ressaltar que em relação às notas do IDEB este indicador não pode ser utilizado pelo fato de que apenas poucas escolas de ensino médio do estado ser escolhidas por amostragem para fazerem a prova do SAEB.

QUADRO 2: IDEPE das escolas de referência e das escolas regulares da GRE Litoral Sul do Estado de Pernambuco acompanhadas pelo Pacto Pela Educação - PPE¹⁵

	ESCOLA	2008	2009	2010 ¹⁶	2011
E S C O L A S R E F E R Ê N C I A	EREM Dr. Anthenor Guimarães	2,48	2,84	2,45	3,12
	EREM Dr. Eurico Chaves	2,70	2,68	2,88	3,24
	EREM Tamandaré	2,47	2,83	2,55	2,92
	EREM Professor José Carlos Dias da Silva	2,52	3,25	3,30	3,45
	EREM Wilson de Andrade Barreto	3,15	2,99	3,69	3,52
E S C O L A S R E G U L A R E S	Escola Joaquim Silvério Pimentel	2,54	2,88	2,81	2,89
	Escola Barra de Sirinhaém	2,46	2,66	2,02	2,67
	Escola Prof. Joaquim Augusto de Noronha Filho	2,27	2,62	2,61	2,32

Fonte: Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco - Boletins Pedagógicos das escolas. (2013)

¹⁵ O Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE) é o indicador de qualidade da educação pública estadual que permite diagnosticar e avaliar a evolução de cada escola, ano a ano. O cálculo do IDEPE considera, a exemplo do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), dois critérios complementares: o fluxo escolar e o desempenho dos alunos da 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) e do 3º ano do ensino médio nos exames do SAEPE em Língua Portuguesa e Matemática.

¹⁶ No ano de 2010 a cidade de Barreiros onde se localizam as escolas EREM Dr. Antenor Guimarães e Escola regular Prof. Joaquim Augusto de Noronha Filho foi vítima de uma grande enchente que prejudicou seus resultados.

Os resultados na avaliação do IDEPE mostram que nestas escolas os dados ficam num patamar em que os resultados obtidos estão em ascensão. A coparticipação é considerada importante para o alcance e manutenção de bons resultados. É preciso que todos os envolvidos (escola, família, governo, e comunidade) unam-se em busca da melhoria da educação rumo aos resultados, conscientes de que a finalidade do trabalho proposto é garantir ao educando sua inserção social. De acordo com Saviani (1991, p. 21):

O objeto da educação diz respeito, de um lado à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo.

O crescimento identificado do desempenho dos alunos das escolas de referência pode ser um dos resultados dos investimentos na educação de tempo integral e outras políticas firmadas no Pacto Pela Educação que asseguram a melhoria da qualidade educacional no estado de Pernambuco.

O segundo capítulo procura analisar a gestão nas dimensões propostas por Lück (2009) conjuntamente as características destacadas sobre o Pacto pela Educação e a estrutura das escolas de referência. Para isso levou-se em consideração a vivência profissional e as perspectivas dos gestores das EREMs.

2. AS DIMENSÕES DA GESTÃO NO CONTEXTO ESCOLAR

Este capítulo divide-se em duas partes: a fundamentação teórica e a pesquisa empírica. Na fundamentação teórica, que subsidiará as ações do Plano de Ação Educacional (PAE), serão apresentadas as dimensões da gestão escolar e suas competências com base no modelo proposto por Luck (2009).

Nesta perspectiva, serão abordados os seguintes aspectos: fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais; gestão de resultados educacionais; gestão democrática e participativa; gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa; gestão do clima e cultura escolar, e gestão do cotidiano escolar.

Na pesquisa empírica, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados da pesquisa. Os dados foram obtidos por meio de entrevista realizada junto aos gestores das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco e, em seguida, analisados os resultados e desempenho destas escolas. Logo, a pesquisa aplicada tem por objetivo analisar a gestão destas escolas na percepção dos seus professores.

2.1 Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar

Para uma melhor compreensão dos fundamentos da educação, é importante que sejam estabelecidas relações com as diferentes concepções de sociedade. Faz-se necessário, então, conhecer as bases do processo educativo como questões filosóficas, econômicas, teóricas e pedagógicas locais, para fins de formação dos mesmos. A sociedade contemporânea vem assumindo compromissos voltados a uma formação integral, intensa, e cada vez mais responsável pela mudança da cidadania (LUCK, 2009).

Refletir a respeito destes fundamentos atrelados aos princípios da educação revela-se importante também à luz do instituído pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação. No seu Artigo 3º, a LDB estabelece que o ensino deve ser ministrado com igualdade, liberdade de aprender, pluralismo, respeito, gratuidade do ensino, valorizar experiência. Assim, vincular educação ao

trabalho e às práticas sociais é observar quão grande é a importância da direção escolar no âmbito de gestão participativa e democrática. Conforme destaca Carmo (2004), gestão democrática é a forma de conduzir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Ou seja, possibilitar a participação dos órgãos colegiados na construção de uma escola na qual todos tenham voz ativa, assim podendo verificar a relevância da descentralização de responsabilidades dentro das instituições educacionais.

Tal cuidado representa uma forma não só de facilidade de andamentos de demandas e necessidades. Essa ação faz também com que exista a interação de todos no processo de construção de melhoria educacional. Considerando-se o trabalho cooperativo como ações agregadas, esse deve ser o cenário entre toda comunidade educativa para tornar a gestão social (tomada de decisão coletiva) como ferramenta transformadora da realidade. De acordo com Cury (2001, p. 51):

Não navegue mais sozinho. Não seja autossuficiente. Treine dividir o barco de sua vida com seus íntimos. Treine penetrar no barco de alguém [...]. Uma mão lava a outra. A família deve ser uma grande equipe. Os colegas de trabalho deve ser uma grande família. A gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte.

Nesta perspectiva verifica-se a importância do trabalho coletivo, principalmente no âmbito educacional. Deve-se também levar em consideração que neste campo, são envolvidos diversos atores: alunos, professores e comunidade educativa, cada qual com necessidades específicas. Assim, o gestor deve procurar sempre está em sintonia para fazer uma administração pacífica, uma vez que é neste segmento que ocorre o processo de formadores de opiniões.

Dessa forma, no processo da gestão democrática e participativa na escola, todos os atores envolvidos no processo educacional devem participar, pois, conforme se pode observar no Art. 2º da LDB, que se refere aos princípios e fins da Educação Nacional:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Assim, diante do cotidiano das escolas e dos desafios que os gestores têm encontrado para fazer uma administração democrática, pode-se demonstrar, por meio de pesquisas, o que representa um trabalho adequado do diretor à frente da escola para toda comunidade educativa, diante dos desafios que lhe são impostos.

Para uma atuação eficaz dos gestores escolares, eles devem estar alinhados com a comunidade, conhecer suas peculiaridades e realidades, refletindo assim para resolver os problemas que venham a aparecer no decorrer de sua gestão.

Nessa perspectiva, conforme Luck (2009, p. 18):

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, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos.

Neste sentido, pode-se entender a afirmação de Luck, que mostra a importância do gestor escolar como articulador nas mais variadas situações. Sendo este um elo entre todos os segmentos da escola. A autora demonstra também a importância do envolvimento da sociedade na condução para uma educação com responsabilidades e para o desenvolvimento social dos alunos e comunidade.

Em relação ao papel social da escola, este se vincula à ação transformadora da sociedade na qual tem como função principal formar cidadãos críticos, responsáveis e aptos ao trabalho profissional. A União, estados e municípios, devem propiciar ambiente adequado à aprendizagem dos alunos, ao criar estratégias de ensino voltadas ao desenvolvimento da cidadania, através de uma proposta pedagógica adequada aos alunos, e aos objetivos educacionais.

Logo, a gestão escolar deve direcionar sua atenção para a parte pedagógica, primando-se pelo planejamento e organização do trabalho escolar.

2.2 Planejamento e organização do trabalho escolar

Para o bom andamento do ensino, faz-se necessário que todo o corpo docente esteja na busca constante de atualização de informações. Para isto, devem-se observar as mudanças dentro e fora da unidade escolar para que sejam vivenciadas ações que contemplem a realidade dos educandos e para que isto seja inserido no currículo de uma escola, requer uma série de ações.

Todavia, é importante que haja planejamento, liderança e o gestor delimitará e implementará as ações necessárias. Na falta de organização, estas ações serão improvisadas e não trarão consistência positiva, faltando objetivo a atingir, isto poderá trazer diversos prejuízos à educação, no que tange ao bom andamento da escola.

De acordo com Luck (2009, p. 32)

Planejar a educação e sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação. Para tanto o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e sua possibilidade de ação.

Um dos elementos do planejamento é o plano de ação, sendo esta uma orientação pedagógica proposta pela SEEPE para todas as escolas da rede estadual, que deverá ser seguido, de forma sucinta com todos os segmentos da escola.

Luck (2009) destaca que a importância do plano de ação está atrelada à melhoria na aprendizagem dos alunos, depreendendo que planejar demonstra o rumo a ser tomado pela organização de forma articulada, e sem a presença deste deixara de ser vivenciada, entre elas reunião de pais com reduzida presença da comunidade educativa, falta de reforço escolar para garantir a melhoria dos resultados, ausência de diversos eventos do cotidiano, a exemplo desta situação apresentada às aulas poderão trazer consequências negativas para o educando que deixará de aprender o conteúdo ministrado.

Conjuntamente com o Plano de Ação vivenciado na escola, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) que são instrumentos imprescindíveis ao bom andamento da escola, devem estar atualizados e ter uma visão de futuro e compromisso. Os gestores não podem

deixá-los cair no esquecimento ou engavetá-los. De nada adiantará tê-los elaborado se não forem utilizados e acompanhados pela gestão escolar e comunidade educativa, que tanto anseiam por uma gestão democrática.

Nesse sentido, o gestor escolar tem papel fundamental na continuidade e efetividade¹⁷ das ações educacionais, ao oferecer condições e buscar interação de todos para a construção dos projetos e propostas educacionais planejadas, ou seja, todos os atos que norteiam a aprendizagem escolar, a participação da comunidade educativa (coletividade), deve ser um processo contínuo no pequeno, médio e longo prazos¹⁸.

Em relação ao planejamento participativo Gandim (1999, p. 47) destaca que:

Ele nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza pela falta de participação. Nesse contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana; (...) então, participação no planejamento participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas no “como” ou no “com que” fazer, mas também no “o que” e no “para que” fazer.

Um projeto educacional precisa ser organizado, bem delineado, baseado na realidade da comunidade escolar, fundamentado e paramentado pelas referências normativas e curriculares. Para tanto, deve-se buscar sempre a objetividade nas definições adotadas, bem como expressar e mover as intenções e interações com foco na valorização humana de forma consistente de investimento pedagógico para os estudantes, e planejar a ação que vai dar vida a tudo isto.

Segundo Luck (2009, p. 35):

Quem planeja, examina e analisa dados, comparando-os criteriosamente, coteja-os com uma visão de conjunto, estuda limitações, dificuldades e identifica as possibilidades de superação das mesmas.

¹⁷ Efetividade é aqui entendida como a capacidade de produzir efeito.

¹⁸ Autores como: Cavalcanti (2010), Carmo (2014), Gandin (1999) e Luck (2009) debatem e ressaltam a importância desta temática.

Assim, pode-se observar que o planejamento ajuda nas estratégias de resolução de dificuldades apresentadas, bem como, faz com que ajude na superação das mesmas. Para a eficiência de um projeto educacional, conforme o PROGEPE-Programa de Formação de Gestor Escolar (2012, p. 205):

O sucesso depende de um planejamento bem elaborado que, por sua vez, depende da equipe gestora com vontade de abraçar a proposta. Vale dizer que, mesmo as iniciativas isoladas, se forem acolhidas e estudadas pelo conjunto dos professores, crescem, institucionalizam-se, extrapolam os muros da escola e criam vida na comunidade.

Nesse contexto, o gestor tem papel fundamental no desenvolvimento de ações de planejamento que visem à melhoria do ensino–aprendizagem e orientar os participantes para melhorarem os resultados da escola.

Portanto, dentre outros aspectos, o gestor deve ter atenção especial na orientação do processo de planejar, com objetivos claros, conhecer aspectos e situações diversas da escola. Deve também aplicar recursos e ações para atingir as metas estipuladas com precisão, delegar as responsabilidades e definir o prazo para que estas aconteçam. É preciso ainda acompanhar o plano de ação educacional em sua íntegra, fazer com que este aconteça, para que obtenha os resultados esperados.

A orientação para a definição dos resultados das ações educacionais é uma questão crucial para a qualidade do ensino. Assim, o monitoramento e avaliação dos resultados educacionais são instrumentos que norteiam os objetivos propostos pelo plano de ação educacional.

2.3 Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais

Os processos de avaliação e monitoramento são ferramentas que proporcionam o *feedback*, sendo estes os pilares para análise e implementações do planejamento educacional. Quando bem acompanhados podem determinar o bom desempenho nas unidades educacionais, como também servir de base orientadora quando se fizer necessária alguma intervenção para a construção de novos planos de ação (LUCK, 2009).

Avaliar é uma atividade com fins de análise da aprendizagem dos educandos para obter resultados em cada unidade escolar. Deve ser verificado

o desempenho, e caso se faça necessário, ser aplicadas algumas intervenções para a melhoria nos indicadores que não tenham sido alcançados.

O monitoramento e a avaliação são as bases da gestão. Ambos devem se desenvolver de forma associada por se completarem, uma vez que a eficácia, aqui entendida como os resultados observados por meio da avaliação, depende da eficiência observada nos processos realizados pelo monitoramento. É por meio desses mecanismos que serão investigadas as possíveis causas de falta de aprendizagem de um determinado conteúdo por parte dos educandos.

De acordo com Ferreira (2009), Para que se possa alcançar a eficiência, eficácia e efetividade organizacional, é indispensável à manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa e função da organização.

Percebe-se, assim, a importância de se realizar as devidas intervenções, com o intuito de que esta não concretização de aprendizagem deste conteúdo específico seja vivenciada de forma diferente para que estes educandos possam adquirir conhecimento.

Conforme destaca Luck (2009), o monitoramento e a avaliação juntos permitem conhecer e orientar a efetividade das ações em relação aos resultados alcançados. Essas atividades se complementam, pois acontecem na escola e precisam estar amplamente difundidas para o bom desempenho pedagógico. Sabe-se que mesmo assim com toda eficiência ainda existirá a possibilidade de não serem alcançados os resultados esperados.

Ainda segundo Luck (2009, p. 47):

Essa situação foi comumente comunicada por comitês avaliadores de candidatura ao Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, do CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), que identificaram escolas que descreviam boas e criativas práticas pedagógicas, elevado espírito de equipe, boas relações com a comunidade de projetos pedagógicos, porém sem indícios de melhoria da aprendizagem de alunos, ano após ano, e também sem o cuidado em fazer gestão de resultados educacionais regularmente.

Pode-se observar, na citação de Luck, que embora se tome todos os cuidados de uma boa gestão e acompanhamento pedagógico, é possível a ocorrência de falhas na aprendizagem e na assimilação de conteúdos

programáticos por parte dos educandos. Fica assim evidenciado o cuidado que a gestão deve ter com os alunos a fim de garantir a assimilação dos conteúdos e evitar estas possíveis falhas nos conhecimentos a serem adquiridos pelos educandos.

Uma escola com boa gestão tem maior possibilidade de os educandos serem acompanhados por um programa eficaz e eficiente para suas aprendizagens, e ainda ter seus planos de ação com os resultados esperados.

O processo de acompanhamento diário na escola pode ser visto como um caminho a ser seguido para o bom aproveitamento das práticas educativas, em outras palavras, a presença do gestor no cotidiano da escola tem fundamental importância no desenvolvimento de todas as ações que venham a contribuir com a assimilação dos conteúdos programáticos.

Para Ferreira (2009), o senso de sistematização contempla a capacidade de repetir os procedimentos bem-sucedidos e evitar aqueles que já revelaram induzir a insucessos. “Quem esquece o passado está condenado a repetir erros no futuro” é a grande máxima deste senso.

Assim, torna-se de suma importância a participação do corpo docente na elaboração do currículo, na execução do monitoramento e implementação do processo e na aplicação das avaliações. Dessa forma estes podem sentir-se parte integrante desta importante ação da escola e como estão envolvidos no processo passam a ter conhecimento profundo da situação escolar.

No Estado de Pernambuco, a Secretaria de Educação (SEE) implantou nas escolas estaduais, desde o ano de 2007, um conjunto de ações, com intuito de avaliar, monitorar, fortalecer, apoiar, oferecer condições necessárias, bem como também delegar às escolas estaduais a responsabilidade pelos resultados educacionais.

Como exemplos, podem-se citar: o Pacto Pela Educação (monitoramento bimestral das unidades escolares), o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco (este sistema disponibiliza em tempo real relatórios gerenciais para toda a comunidade educativa), o Sistema de Avaliação de Pernambuco (informação on-line referente ao desempenho dos alunos), o IDEPE – Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (por ele é medido de forma anual se a escola atingiu ou não as metas que são

estabelecidas pelas mesmas e que são documentadas através do Termo de Compromisso).

Conforme destaca o PROGEPE (2012, p. 446):

Neste cenário, o papel do diretor escolar torna-se cada vez mais complexo. As políticas educacionais implementadas na rede estadual de ensino de Pernambuco têm demonstrado efeitos positivos, seja nos resultados das avaliações internas e externas, seja nas pesquisas de satisfação realizadas com a comunidade escolar e sociedade. No entanto, apesar das melhorias ainda persiste um enorme desafio que consiste na melhoria efetiva dos processos de ensino e aprendizagem. A superação deste desafio depende, em grande parte, da liderança e da responsabilidade do diretor escolar.

Nesse sentido, o gestor deve tornar-se cada vez mais preparado, especializado e dinâmico para atender à gestão administrativa e pedagógica da escola, voltada para resultados educacionais.

2.4 Gestão pedagógica e administrativa voltada para resultados educacionais.

Nesta parte serão abordados temas ligados à gestão pedagógica e administrativa: a) gestão de resultados educacionais; b) gestão democrática e participativa; c) gestão de pessoas; d) gestão do clima e cultura escolar; e) gestão pedagógica.

2.4.1 Gestão de resultados educacionais

O monitoramento contínuo dos resultados das avaliações internas e externas leva a uma gestão de resultados. Tal medida é de fundamental importância para definir os bons indicadores que podem ser alcançados pela escola, mediante uma atuação eficaz do gestor escolar, e deve entre outros estarem integrado às ações de melhoria do ensino-aprendizagem.

Gestão de resultados é uma forma de organização que verifica dados obtidos mediante os resultados desenvolvidos pelos educandos nas avaliações externas e internas. Os indicadores de desempenho são analisados pelo gestor

e diante destes verifica se existiram avanços ou retrocessos para que sejam tomadas as devidas providências e dedicação por parte da equipe gestora para reverter os indicadores não alcançados.

No Brasil, as avaliações externas são realizadas seguindo um cronograma determinado pelo INEP/MEC (Ministério de Educação e Cultura), para as provas do IDEB, PROVA BRASIL, e SAEB, de abrangência Nacional e o IDEPE (esta para o estado de Pernambuco), que visam verificar e monitorar os níveis de aprendizagem dos educandos. A gestão escolar eficiente deve ter foco nos resultados educacionais.

Segundo Luck (2009, p. 67):

Diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas.

No âmbito profissional, o gestor escolar tem como fonte de análise os dados obtidos nas avaliações externas e internas, para serem comparados os resultados e a partir desta análise dos indicadores apresentados, serem feitas interferências necessárias de como está o andamento no ensino-aprendizagem.

Cabe ressaltar que o gestor escolar, ao voltar sua atenção para os resultados educacionais, deve guiar-se pela concepção da gestão democrática e participativa na escola.

2.4.2 Gestão democrática e participativa

Luck (2009) afirma que, diante do aumento da demanda das atribuições do gestor escolar frente às unidades educacionais para cumprir os deveres perante a comunidade educativa, surgiu a idéia de Gestão Democrática. Tal gestão deve ser conduzida de forma compartilhada entre todos os segmentos da escola, fazendo com que cada integrante da unidade escolar possa participar de forma efetiva das decisões que geralmente são tomadas pelo colegiado.

Em uma concepção contemporânea, voltada à gestão democrática na escola pública, as ações educacionais devem ser compartilhadas com os diversos segmentos da comunidade educativa, conforme se pode observar na seguinte afirmação de Luck (2009, p. 69): “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Conforme previsto no Art. 3º Inciso VIII da LDB (Lei 9394/96): “O ensino será ministrado com base no seguinte princípio:... VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”

Este tipo de gestão foi estabelecida na LDB, com base na Constituição Federativa do Brasil, prescrita em seu Artigo VI – “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Segundo Luck (2009, p. 80)

A gestão escolar pelo diretor se assenta, portanto, sobre sua competência em liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios.

Nas relações interpessoais e de comunicação, uma gestão democrática deve perpassar por todos os segmentos da comunidade educativa. A gestão democrática tem caráter político e seu poder legítimo, sendo a direção do gestor escolar o principal elo de comunicação. Assim, é de interesse de toda comunidade educacional a busca pela melhoria da qualidade educacional.

Para Almeida (1993, p. 89):

[...] Dicotimizar o “pensar” e “o agir” reforçar a distância entre “chefe” e “subordinado”, onde o primeiro pensa e arquiteta e o segundo executa. Da mesma forma que as relações na escola com outros órgãos acabam por transformar estes em “planejadores” e as pessoas da escola em “executores”.

Em uma gestão democrática, existe a necessidade de combinação de suas ações entre a teoria e prática. O gestor não é o único responsável pelas demandas e resultados alcançados, uma vez que compartilha as decisões com todo colegiado, ou seja, o gestor é um coordenador das ações dentro de uma unidade escolar.

Para o alcance dos resultados educacionais, há necessidade também do comprometimento de todos os funcionários da escola e, nesta perspectiva, a liderança do diretor escolar na gestão de pessoas é fundamental.

2.4.3 Gestão de pessoas

A organização da escola depende de todos que fazem parte da comunidade escolar, mas tem no seu gestor o norte para buscar orientações e com seus colaboradores, buscarem de forma democrática o melhor caminho a ser desenvolvido na busca de soluções a diversos acontecimentos do cotidiano escolar.

Ainda segundo Luck (2009, p. 85)

Como líder da comunidade escolar, o diretor é responsável por orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente.

O gestor busca, em diversos aspectos, a motivação profissional na unidade escolar, para junto com sua equipe encontrar um ambiente harmonioso de trabalho a fim de desenvolverem ações que visem o crescimento da escola como um todo. Mesmo considerando que se tenha um ambiente favorável fisicamente na escola, se não existir investimento nos profissionais da educação não acontecerá um bom desenvolvimento do ensino.

No desenvolvimento da gestão de pessoas, o gestor tem papel fundamental no engajamento de toda equipe, em todas as ações da escola, sendo assim um líder neste processo. Assim como afirma Luck (2009, p. 92) “compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações verbais e não verbais, constitui, portanto, elemento fundamental para o exercício da gestão de pessoas”.

O relacionamento interpessoal é de fundamental importância na unidade escolar, haja vista que pode ser um diferencial na comunicação interna, buscando nas dificuldades encontradas uma solução conjunta para resolver de forma bem sucedida e que não venha a causar possíveis desentendimentos.

Assim, juntos criarem mecanismos para um espaço motivacional e acolhedor na comunidade escolar.

2.4.4 Gestão do clima e cultura escolar

As relações interpessoais têm uma grande influência no convívio escolar, pois um espaço onde predomine a harmonia e o bem estar em muito favorece as práticas educativas. As pessoas que fazem parte da escola com suas crenças, mitos e rituais constroem socialmente o ambiente no qual vivem e convivem diariamente, fazendo disso a prática habitual e diária na escola.

A maneira como cada um pensa e o que a escola representa para a comunidade é fator importante no desenvolvimento de ações voltadas para o desenvolvimento pessoal dos educandos, pois são reflexos do que é praticado e desenvolvido por todos que compõem a escola (LUCK, 2009).

Em Pernambuco, foi implantado em 2007 o Programa de Modernização da Gestão Pública em Educação, diante de um novo cenário com uma nova rede de relações o qual necessitava de mais responsabilidades e com expectativas de bons resultados. Buscava-se, assim, a melhoria dos indicadores educacionais da rede estadual de ensino do estado de Pernambuco, tendo adotado o modelo de gestão por resultados unindo o plano de ação às metas a serem cumpridas pelas escolas e Gerências Regionais de Ensino (GRES).

Assim, o Programa de Modernização da Gestão Pública em Educação busca garantir que o clima institucional seja de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados. Este fator, apesar de parecer óbvio, pode revelar, na opinião de Sammons (2004, apud FRANCO e BONAMINO, 2005, p. 25), grandes diferenças entre as escolas. Para ela,

a “eficácia escolar” é claramente dependente de “ensino eficaz na sala de aula”, o que implica a boa utilização do tempo de aula, que passa por questões relacionadas à pontualidade do professor quanto aos horários de início e término das aulas; atenção ao tempo dedicado às questões de rotina e organização para que o mesmo não seja realizado em detrimento do tempo destinado às atividades pedagógicas propriamente ditas; a capacidade do docente em manter o foco prioritariamente nos objetivos pedagógicos e não apenas nos objetivos afetivos e/ou relacionais, etc.

Além disso, para a autora este fator tem influência direta pela quantidade de dias dedicados às aulas regulares e disciplinas acadêmicas, pelo controle das variáveis externas para que distúrbios ocorridos fora de sala não prejudiquem o andamento regular das aulas, entre outros. Já a ênfase acadêmica se traduz, com base nos estudos sobre eficácia, na capacidade da escola em manter alto nível de zelo em relação à proposição e correção dos deveres de casa (visando sempre um equilíbrio entre quantidade e qualidade); a valorização dos conteúdos acadêmicos e sua efetiva apropriação dos mesmos pelos alunos; garantir um retorno rápido sobre as produções e atividades avaliativas realizadas aos alunos, com indicação de aspectos passíveis de serem aprimorados.

Ainda para Franco e Bonamino (2005), importantes fatores influenciam na conquista desta ênfase acadêmica são eles: o domínio dos conhecimentos pelos professores, embora “conhecimento adequado” não seja, em si, condição suficiente (BENNETT, SUMMERS e ASKEW, 1994); a regularidade na oferta das disciplinas evitando a alta rotatividade docente; e a “abrangência do currículo” que deve comportar tanto o ensino de matérias básicas quanto matérias especializadas, dependendo, claro, do nível de escolarização dos alunos (TIZARD *et. al*; 1988¹⁹)

Nesse novo cenário, o gestor escolar estimula os componentes da escola a focalizar aspectos importantes de suas realidades, tais como desempenhos, competências, hábitos de pensamento, atitudes e outros, socializando desta forma suas experiências de vida. Na falta dessa liderança, a escola passa a sentir em seu lado afetivo a ausência de confiança que pode por em risco o trabalho coletivo realizado na mesma.

De acordo com Luck (2009, p.120):

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino/aprendizagem, a maioria como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e

¹⁹ Apud Sammons, 1984, p.362.

reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a gestão das pessoas.

Conforme se pode observar, o que é parte integrante de uma escola não pode deixar de ser vivenciada, como a cultura, a arte, as festas, pois os professores têm fundamentalmente uma participação efetiva para que os educandos possam vivenciar as políticas educacionais.

O Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), afirma serem universais estes direitos e as políticas públicas buscam uma sociedade com equidade e igualdade, com oportunidades para todos, respeitando suas diversidades.

Em Pernambuco, a SE instituiu o Programa de Gestão Escolar para organizar as escolas dentro do princípio da gestão democrática e participativa, com este modelo de gestão pretende-se ter a comunidade educativa mais integrada às ações do gestor escolar bem como elaborar seus planos e serem avaliados para que o ciclo seja completado. Assim a melhoria social do ensino será mais bem vista e todos serão responsáveis por esta qualidade.

A escola, em sua forma de viver e conviver com todos os seus membros no dia a dia, é parte integrante da vida dos educandos, professores, pais enfim de todos que fazem parte desta família. A construção de laços afetivos como forma de boa vivência entre os segmentos da escola é parte fundamental para uma boa relação entre todos que fazem parte da comunidade educativa, gestor, professor, pais, funcionários em geral, entorno da escola, familiares que devem estar intrinsecamente ligados para que o ambiente seja prazeroso ao desenvolvimento de práticas sociais e educativas.

Segundo Galvão (2004, p.28):

O conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processos de formação.

No processo de educação, fica claro que os profissionais atuam direta ou indiretamente na vida dos educandos, direcionando para o caminho que os levem à mudança social. É na escola que cada um em seus segmentos contribui para que o protagonismo juvenil seja uma política educacional voltada ao desenvolvimento individual, fazendo com que desperte nos educandos o

interesse de mudança em suas práticas, e que venham a torná-los cidadãos críticos e conscientes comprometidos com as mudanças sociais que o estado de Pernambuco necessita.

Assim sendo, há necessidade de se criar um clima pedagógico que favoreça a aprendizagem dos alunos. Segundo Freire (1996, p.95):

Bom clima pedagógico-democrático é aquele em que o educando vai aprendendo à custa de sua prática, mesmo que sua curiosidade, como sua liberdade, deve estar sujeita a limites, mas em permanente exercício. Limites eticamente assumidos por ele. Minha curiosidade não tem o direito de invadir a privacidade do outro e expô-lo aos demais.

O gestor escolar tem, além de outras, a responsabilidade pelas relações interpessoais existentes na comunidade escolar, para que representem perante os órgãos colegiados, fenômenos sociais na vida do educando, para que busquem a formação de sua aprendizagem e conseqüentemente sua profissionalização.

Importante lembrar que o aluno deve manter a curiosidade e isto vem a despertar o seu interesse pelo novo, fazendo assim que tenha aprofundamento pela pesquisa. No seu cotidiano escolar, as práticas habituais em seu dia a dia vêm a contribuir com o seu crescimento pessoal e intelectual, portanto o gestor escolar por ser uma referência dentro da unidade escolar é de fundamental importância que nas práticas educativas esteja inserida diversas atividades que venham a contribuir com a formação do educando.

2.4.5 Gestão Pedagógica

Proporcionar aos alunos o desenvolvimento de seu potencial e habilidades para que possam participar ativamente dos contextos inseridos na sociedade é o papel da escola. Especialmente, o Ensino Médio cuja etapa é objeto deste estudo, como parte da educação escolar, “deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (Art. 10. § 2o. da Lei 9394/96).

Para Luck (2009), a adoção de concepções, estratégias, e esforço coletivo para que metas sejam alcançadas através de um planejamento predefinido é o que caracteriza a gestão pedagógica.

Conforme Portaria da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED) 262 Art.5º inciso I (2011, p. 3):

O objetivo da gestão pedagógica é coordenar o trabalho pedagógico, buscando soluções criativas que garantam à aprendizagem, a permanência, a equidade e a inclusão de todos. O Plano de Trabalho da Gestão Pedagógica deverá elencar estratégias relativas à: implementação das Proposições Curriculares; monitoramento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes; formação continuada dos professores/educadores; garantia da equidade no desempenho dos estudantes; definição de currículo, de critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes e implementação do Regimento Escolar.

Todas as ações desenvolvidas dentro da unidade escolar devem ser voltadas ao desenvolvimento intencional pedagógico, ou seja, trazê-lo para o interior da escola e transformar em contexto pedagógico a realidade que circunda pelo mundo com a prática da transposição didática com fins do bom desenvolvimento do aluno dentro da sociedade.

Diante da postura centralizadora dos gestores passados e com a instituição da LDB 9394/96, surge à necessidade de uma gestão democrática descentralizada, qualificação dos profissionais da educação, assim como aperfeiçoar os resultados diante de uma nova visão que se anuncia.

Assim, a escola passa a ser o local de formação continuada, contribuindo com o trabalho escolar, definindo valores e modos de agir. Nesse sentido, o educador tem papel de decisão de forma participativa, o que define uma dinâmica pedagógica.

Segundo Marques (2006, p.112)

Todo educador é um dirigente e, por isso, responsável pela direção geral dos processos da educação como tarefa colegiada e pela formulação das políticas educacionais, necessitadas de se enraizarem, desde sua concepção até a execução atenta e fiel, nas práticas efetivas dos que fazem a educação no seu dia-a-dia.

A escola tem motivo de ser gerenciadora da gestão pedagógica, ao incentivar os educadores para que sejam comprometidos com as ações desenvolvidas dentro do processo ensino-aprendizagem (LUCK, 2009). Assim, os professores, por sua vez, têm autonomia para juntos desencadear mudanças significativas e inovadoras em suas práticas educacionais junto aos educandos, para que venham se despertar para a pesquisa e o interesse pelos conteúdos apresentados.

O gestor educacional articula todos os segmentos educacionais, contribuindo numa ação coordenada de acordo com as diretrizes curriculares

nacionais, estaduais e locais com a finalidade pedagógica e administrativa, levando a uma harmonia entre os segmentos distintos e complexos da escola.

Franco e Bonamino (2005), ao pesquisarem fatores de eficácia ligados à gestão escolar, apontam que a liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica é um fator-chave presente em praticamente todos os estudos sobre escolas eficazes, independente do segmento de ensino a que pertençam.

Esta liderança, nas palavras de Sammons (1994, p. 46), “não se refere somente à qualidade individual dos líderes”, mas ao papel que os líderes desempenham; seus estilos administrativos; à relação deles com os valores e objetivos da escola; bem como suas abordagens em relação às mudanças.

Nesta perspectiva três características foram encontradas de forma freqüentemente associada à liderança eficaz e que podem ser nomeadas como: a) firmeza e objetividade; b) gestão participativa e c) autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

O diretor pode ter seu trabalho orientado a partir de algumas indagações básicas ou específicas, pois assim vai compreendendo todas as ações como forma de melhorar sua atuação e dirimir outras medidas que se apresentem durante o processo.

Sobre o tema gestão administrativa, havia no passado uma concepção de que os recursos físicos, materiais, financeiros e humanos seriam separados, estando apenas sob a responsabilidade do gestor escolar. Hoje, a gestão democrática e participativa apresenta uma mudança nesse sentido, ficando no contexto da uma gestão participativa.

Conforme Luck (2009, p. 106)

A gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica.

Quanto à parte pedagógica, ações diversas em formação continuada voltadas ao desenvolvimento e aprimoramento dos ambientes educacionais para a aprendizagem do educando são importantes. Elas podem favorecer o aprimoramento de métodos aplicados pelos professores aos educandos que

envolvam novas tecnologias, bem como trabalhar com práticas de leituras interpretativas.

Em qualquer área, se constrói e reconstrói por meio de métodos de pesquisa em que se busca coerência entre teoria e prática. Esse processo de criação e recriação, por ser processo, é altamente dinâmico, conduzindo a acumulação de novos conhecimentos e, não raramente, a desconstrução de alguns, com algumas rupturas que se revelam difíceis de serem aceitas de imediato (FERREIRA, 2009, p. 24).

Segundo Galvão (2004, p.28):

O conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processos de formação.

No processo de educação, fica claro que os profissionais atuam direta ou indiretamente na vida dos educandos, e direcionam esforços que os levem a uma mudança social em suas vidas. É na escola que cada um em sua área contribui para que o protagonismo juvenil seja uma política educacional voltada ao desenvolvimento individual.

O sucesso das mudanças que os gestores precisam buscar em suas organizações depende, entre outros fatores, da adoção de uma política de gestão de pessoas adequada aos novos modelos de gestão. A superação das limitações apontadas nos estudos administrativos mais tradicionais e a incorporação de ideias propostas pelas abordagens inovadoras estão relacionadas à forma como a organização percebe as pessoas que nela trabalham (FERREIRA, 2009, p. 181).

2.5 Resultados da pesquisa de campo

Nesta seção serão abordadas a metodologia da pesquisa; os resultados e análise dos dados da pesquisa aplicada junto aos gestores das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco e a análise dos resultados da pesquisa realizada com os professores das EREMs.

2.5.1 Metodologia da Pesquisa

A metodologia desta pesquisa enquadra-se como pesquisa qualitativa e quantitativa. Quanto à abordagem do tema trata-se de uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Quanto aos meios de coleta de dados na pesquisa empírica foram utilizados dois métodos: a entrevista aplicada aos 5 gestores das escolas selecionadas para a pesquisa e o questionário aplicado a 78 professores destas unidades escolares de ensino integral e também para 56 professores de 3 escolas regulares com a modalidade de ensino semi-integral.

Na coleta de dados foram utilizados dois métodos: a entrevista aplicada aos gestores das escolas selecionadas para a pesquisa e o questionário aplicado aos professores destas unidades escolares.

Nesse sentido, foram escolhidas oito instituições de ensino médio da rede estadual de ensino, para se aplicar a pesquisa, sendo cinco instituições de tempo integral e três de ensino regular, todas sob a Jurisdição da GRE Litoral Sul – Barreiros (PE). Trata-se de múltiplos casos, que segundo Yin (2002, p. 384):

A possibilidade de ter casos múltiplos pode ajudar a reforçar os achados de todo o estudo, porque os casos múltiplos podem ser escolhidos como replicações de cada caso, como comparações deliberadas e contrastantes, ou variações com base em hipóteses.

Vale ressaltar que os resultados das EREMs nas avaliações externas são melhores que as escolas que não possuem tempo integral, ou seja, têm apenas o ensino regular de ensino médio.

Dessa maneira, a pesquisa procurou definir parâmetros para se comparar como as ações desenvolvidas no âmbito da gestão proporcionam um bom desempenho nos resultados do IDEPE.

A partir de 2011, a SEE-PE implantou a política do Pacto Pela Educação com o objetivo de monitorar e avaliar os dados educacionais das escolas públicas estaduais, principalmente em relação às avaliações internas e externas.

Assim sendo, o questionamento que se coloca é o seguinte: por que algumas escolas de referência, onde já foi implementado o tempo integral, da GRE litoral sul apresentam melhores resultados que outras com o mesmo perfil? Até que ponto essa diferença está relacionada a volumes de investimento, infraestrutura, falta de participação de familiares, falta de conhecimento prévio da política de educação integral por parte dos gestores e professores? Outros fatores analisados foram a falta de trabalho diferenciado que os educadores realizam de acordo com a proposta da educação integral, falta de processo de formação continuada nas escolas por melhor desempenho na avaliação no IDEPE, e ainda falta de alinhamento entre as avaliações internas e externas nas escolas de referência para a melhoria dos resultados educacionais.

Nessa perspectiva, foram entrevistados os gestores das cinco escolas alvo da pesquisa, para verificar se internamente há um trabalho para se despertar a consciência, baseado nas diretrizes do programa de Educação Integral e consequentemente na descentralização do poder.

Além dessas entrevistas aplicou-se também um questionário junto aos professores destas escolas. O período de aplicação do questionário da pesquisa foi no mês de fevereiro de 2014. Os entrevistados foram os professores efetivos com mais de dois anos na rede estadual das cinco escolas de referência e das três regulares em diversas disciplinas. Sendo o quantitativo de professores das escolas de referência: 78.

2.5.2 Resultados e análise dos dados da pesquisa aplicada junto aos gestores das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco

São aqui apresentadas cinco escolas de referência sob a Jurisdição da GRE Litoral Sul – Barreiros (PE).

Em relação ao perfil dos diretores das Escolas de Referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul, a pesquisa demonstrou que todos possuem formação superior e quatro fizeram especialização.

2.5.2.1 Perfil dos gestores das escolas de referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul

A maioria destes gestores (quatro deles) trabalha na SEEPE há mais de 11 anos e está na gestão destas unidades de ensino entre 1 e 5 anos, enquanto um trabalha na instituição entre 6 e 10 anos. A pesquisa demonstrou que um gestor das EREMs está na função entre 6 e 10 anos.

Segundo verificou-se na pesquisa, todos os gestores quando optaram por tal cargo na escola de referência já conheciam o programa de educação integral, o ingresso foi através de seleção pela SEEPE e souberam das vagas de seleção através de comunicados da SEEPE, edital de seleção, e outros.

2.5.2.2 Visão dos gestores referente aos Professores das escolas de referência

Buscou-se também conhecer a visão dos gestores das Escolas de Referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul em relação aos professores(as) destas unidades de ensino. Quando questionados se a remuneração (gratificação) destinada aos professores(as) do programa viabiliza uma melhor qualidade no que se refere às suas práticas. A maioria (três) concorda em parte, outros dois concordam totalmente. Diante disso, pode-se inferir que na visão dos docentes a remuneração tem influência na qualidade das suas práticas docentes.

Quando questionados se é fundamental que os integrantes do corpo docente tenham conhecimento amplo sobre as metas a serem alcançadas, todos afirmaram que sim.

Foi também perguntado aos gestores se os integrantes do corpo docente têm conhecimento amplo da proposta do programa e as metas a serem alcançadas. A maioria (quatro) respondeu que sim, e apenas um disse que conhece parcialmente. Diante disso, percebe-se que o conhecimento da proposta pedagógica do programa e das metas a serem alcançadas pelos docentes é de fundamental importância para o alcance dos resultados educacionais.

Outro ponto levantado na entrevista foi se os educadores vêm desempenhando, de fato, um trabalho diferenciado de acordo com a proposta do programa de educação integral existente no estado de pernambuco. três

entrevistados afirmaram que sim e dois apontaram que desempenham este trabalho diferenciado parcialmente.

Perguntou-se aos gestores também se os educadores passam por processo de formações regulares de estudo que possibilitem efetivos debates para a reflexão de suas práxis e conseqüentemente do processo de ensino-aprendizagem quatro dos entrevistados responderam que sim. A formação ocorre na regional ou são promovidos pela SEDUC, bimestralmente, em especial para as disciplinas de Matemática e Português. Já um entrevistado respondeu que esse processo ocorre às vezes.

2.5.2.3 Visão dos gestores referente aos alunos, pais ou responsáveis dos alunos das escolas de referência

Outro elemento da pesquisa realizada foi em relação à visão dos gestores das Escolas de Referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul referente aos alunos, pais ou responsáveis.

Nesse sentido, questionou-se se o programa de educação integral tem garantido uma maior permanência dos educandos nos ambientes escolares, reduzindo os números da evasão escolar e, conseqüentemente, garantindo maior aproveitamento no que se refere à aprendizagem. Todos os cinco entrevistados afirmaram que concordam totalmente.

Cabe, então, retomar a questão problema da pesquisa: **porque algumas escolas de referência da GRE litoral sul apresentam melhores resultados que outras com o mesmo perfil?** Percebe-se, pelas respostas dos gestores, que os professores têm conhecimento prévio da política de educação integral, realizam um trabalho diferenciado com a proposta da educação integral, e contam com um processo de formação continuada nas escolas por melhor desempenho na avaliação no IDEPE.

Perguntou-se ainda se os pais e responsáveis têm percebido a importância de suas atividades dentro da esfera escolar e participam com frequência e de forma relevante no ambiente escolar. três diretores das EREMS afirmaram que concordam parcialmente. Já dois entrevistados concordam totalmente.

Ao serem questionados se os estudantes têm consciência da importância da proposta do programa que tem como finalidade torná-los jovens

mais ativos na esfera social através do "protagonismo juvenil", a maioria (quatro) apontou que concordam parcialmente e apenas um concorda totalmente.

A próxima pergunta direcionada aos gestores das EREMs foi se é importante discutir com a comunidade escolar (educandos, educadores, pais e/ou responsáveis) as metas que são estabelecidas pela SEE. Todos os diretores entrevistados concordaram que sim, sendo essas discussões realizadas através de reuniões/plantões pedagógicos na escola bimestralmente.

2.5.2.4 Visão dos gestores quanto às avaliações internas e externas das EREMs da GRE Litoral Sul de Pernambuco

Outro ponto investigado foi em relação à visão dos gestores das Escolas de Referência da GRE Litoral Sul de Pernambuco quanto às avaliações internas e externas.

Assim, perguntou-se aos diretores se a comunidade escolar (estudantes, educadores, pais e/ou responsáveis) têm clareza dos objetivos das avaliações externas (sejam elas de nível estadual ou nacional) e suas finalidades. Para os entrevistados os gestores conhecem parcialmente os objetivos das avaliações em larga escala.

Perguntou-se também aos entrevistados se os educadores(as) têm clareza de que é importante equilibrar as avaliações internas e externas a fim de garantir não apenas os resultados previstos, mas também o conhecimento amplo sobre os conteúdos previstos. Todos concordam que os educadores têm esta clareza.

2.5.2.5 Visão dos gestores referente ao compartilhamento existente entre a GRE Litoral Sul de Pernambuco e a Secretaria Executiva de Ensino Profissional

O próximo elemento pesquisado foi em relação à visão dos gestores das Escolas de Referência da GRE Litoral Sul referente ao compartilhamento existente entre a GRE e a Secretaria Executiva de Ensino Profissional. Para os entrevistados as orientações são claras e não apresentam conflitos segundo a

maioria (três), os outros dois concordam parcialmente entre estes dois setores da SEEPE.

A maioria dos gestores (quatro) concordou totalmente que há uma definição clara sobre as funções que devem ser exercidas pela GRE e pela Secretaria de Educação Profissional. Estes quatro gestores concordam totalmente que o gerenciamento compartilhado entre a GRE e a Secretaria Executiva de Educação Profissional, tem uma orientação unificada e linear.

O último ponto levantado na entrevista junto aos gestores das EREMs foi em relação aos principais entraves identificados para a melhoria dos resultados dos indicadores educacionais. O Gestor A destacou que há carência de recursos humanos (pessoal técnico e administrativo) na unidade escolar; falta acompanhamento dos pais ou responsáveis em relação ao desenvolvimento escolar dos filhos; e recepção de um grande quantitativo de educandos no 1º ano sem uma boa formação no ensino fundamental.

O Gestor B destacou que alguns problemas interferem no desempenho dos alunos, como infra estrutura, principalmente no que se refere à acomodação dos educandos (carteiras), dentre outros. Apesar da boa frequência dos pais nas reuniões, ainda falta um acompanhamento sistemático por parte das famílias.

O Gestor C apontou que um entrave para a melhoria dos resultados dos indicadores educacionais é o Ensino Regular noturno. Percebe-se, assim, a necessidade de diuturnizar o ensino regular.

O Gestor D ressaltou a necessidade de alinhar as provas externas com as avaliações internas; reforçar a participação da família na escola; promover ações para despertar a consciência do aluno em relação às avaliações, e melhorar infraestrutura das escolas.

O Gestor E salientou que a falta de recursos (Técnicos na escola/Recursos humanos) interfere no desempenho dos alunos. O diretor ressaltou também outros fatores como falta de envolvimento dos pais, e educandos mal preparados no ensino fundamental.

Outro item pesquisado foi: Quais são as dificuldades dos gestores das Escolas de Referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul em atender a demanda solicitada pela Secretaria Executiva de Educação Profissional?

O Gestor A respondeu que não há nenhuma dificuldade, pois todas as demandas são atendidas em tempo hábil. O Gestor B disse que há dificuldades, e acrescentou que “muitas vezes temos problemas com a internet o que dificulta o cumprimento dos prazos, principalmente no que se refere ao SIEPE”. Outra dificuldade é o atraso do repasse dos recursos, o que inclui as diárias, e outras.

Os gestores C, D e E, disseram que não têm dificuldades em atender a demanda solicitada pela Secretaria Executiva de Educação Profissional.

Por fim, questionou-se aos entrevistados quais estratégias foram criadas para superar as dificuldades encontradas pelos gestores das Escolas de Referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul. Empenho, definição de responsabilidades e responsabilização foram as respostas dos entrevistados.

2.5.3 Análise dos resultados da pesquisa realizada com os professores das EREMs

Esta seção apresenta os resultados e a análise dos dados da pesquisa aplicada, por meio de um questionário, aos 78 professores das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco, com as seguintes competências, conforme o quadro abaixo:

QUADRO 3: Competências Gerenciais do Diretor

1.	Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2.	Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
3.	Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-

Pedagógico da escola.
4. Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.
5. Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.
7. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
8. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc.), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.
9. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.
10. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.
11. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.
12. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
13. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos

educacionais e seus resultados.
14. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.
15. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.
16. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.
17. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.
18. Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor
19. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo
20. Assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções e correções necessárias.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Uma das competências enfocadas no questionário foi: o Diretor garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

Os respondentes foram convidados a manifestar seu grau de concordância com essa assertiva, em uma escala de Likert com quatro alternativas: 1 = Discordo fortemente; 2 = Mais discordo do que concordo; 3 = mais concordo do que discordo e 4 = concordo fortemente.

A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos nas oito escolas pesquisadas:

Tabela 1: Avaliação da competência 1: O Diretor garante o funcionamento pleno da escola como organização social.

COMPETÊNCIA 1	1	2	3	4
Escola A	0	0	7	10
Escola B	0	0	2	15
Escola C	0	0	6	15
Escola D	0	0	1	12
Escola E	0	0	0	10
Escola F	0	1	3	24
Escola G	0	0	1	19
Escola H	0	2	1	5

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Para melhor compreensão do que foi levantado, adotou-se um procedimento estatístico visando consolidar em um único indicador o grau de concordância observado. Este passou, então, a ser descrito em uma escala de 0 a 100%, na qual zero representaria a situação em que todos os respondentes optassem pelo grau 1 (discordo fortemente) e 100% quando todos marcassem o grau 4 (concordo fortemente).

O cálculo foi efetuado da seguinte forma: multiplicou-se por zero as marcações no 1º grau; por 1 as que foram feitas no 2º grau; por 2 as do 3º grau e por 3 as do último grau. Em seguida, calculou-se o máximo de pontos que poderia ser obtido, multiplicando-se o número de questionários por 3, peso atribuído ao quarto grau.

Apurou-se, por fim, o percentual de concordância alcançado, comparando-se a pontuação obtida com o máximo possível. A tabela a seguir demonstra o cálculo aqui exposto.

Tabela 2: Cálculo do grau de concordância com relação à 1ª competência

COMPETÊNCIA 1	1	2	3	4	SOMA	PTOS	MÁX PTOS	% de Concordância
---------------	---	---	---	---	------	------	----------	-------------------

Escola A	0	0	7	10	17	44	51	86,3
Escola B	0	0	2	15	17	49	51	96,1
Escola C	0	0	6	15	21	57	63	90,5
Escola D	0	0	1	12	13	38	39	97,4
Escola E	0	0	0	10	10	30	30	100,0
Escola F	0	1	3	24	28	79	84	94,0
Escola G	0	0	1	19	20	59	60	98,3
Escola H	0	2	1	5	8	19	24	79,2
Média geral								92,7

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A Figura 1 apresenta, em forma de gráfico, o resultado obtido:

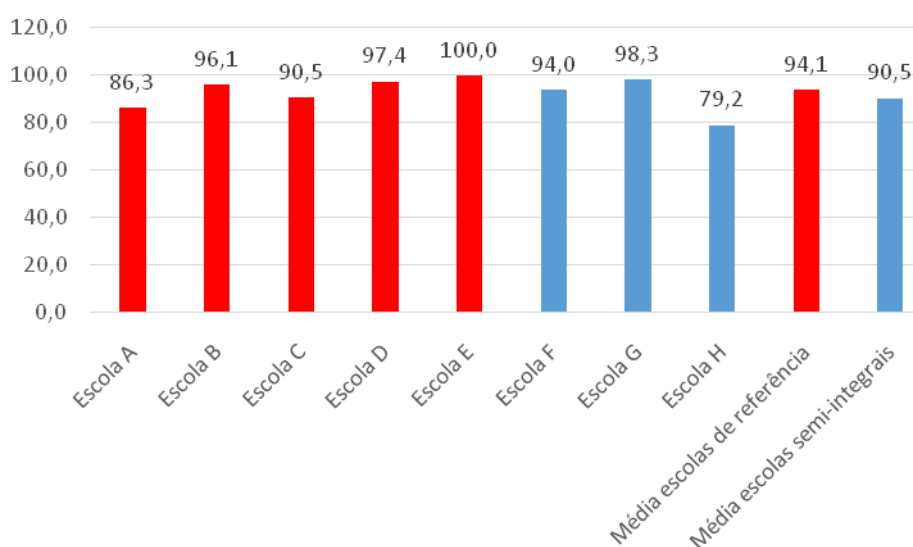


Figura 1: Grau de concordância com a 1ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Percebe-se que o grau de concordância dos respondentes com a manifestação dessa competência na atuação dos Diretores foi elevado, chegando a 100% em uma das escolas pesquisadas. Uma das possíveis explicações para essa elevada percepção é que o gestor desta escola está no cargo desde outubro de 2005 e tem foco nos resultados.

Nota-se, assim que nesta EREM o Diretor garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

Percebe-se também que, a média do grau de concordância com a primeira competência foi maior nas escolas de referência, comparando-se com as escolas regulares. Retomando a questão problema deste trabalho: **por que algumas escolas de referência da GRE litoral sul apresentam melhores resultados que outras com o mesmo perfil?**

De acordo com a primeira pergunta verifica-se que os gestores das EREMs são mais focados na formação dos alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

A segunda competência foi descrita, no questionário, como: **Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e na qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos?**

Tendo sido adotado o mesmo tratamento estatístico aplicado à primeira competência pesquisada, chegou-se ao resultado demonstrado na figura a seguir.

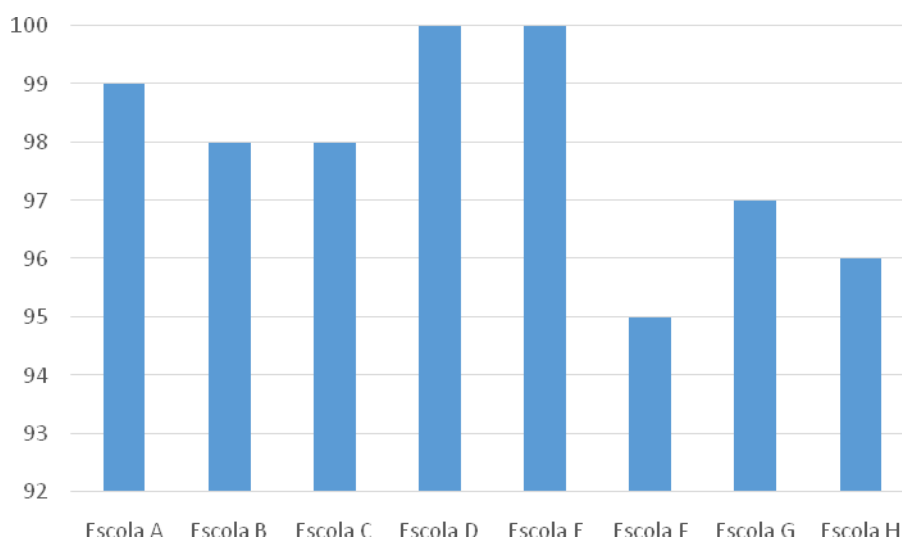


Figura 2: Grau de concordância com a 2ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Verifica-se que o grau de concordância dos respondentes com a manifestação dessa competência na atuação dos Diretores foi bastante elevado na maioria das escolas, chegando a 100% em duas delas. Nas EREMs (Escolas A, B, C, D e E) o grau de concordância dos respondentes em relação à 2ª competência foi maior que das escolas regulares. Em apenas uma delas percebe-se um grau de concordância menor em relação às demais escolas pesquisadas.

O grau de concordância em 100% refere-se às duas EREMs, e deve-se ao fato de que, segundo os professores entrevistados, nestas duas unidades de ensino os diretores promovem e mantêm na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e na qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

Para os entrevistados há um trabalho diferenciado nas EREMs, pois de acordo com a proposta da educação integral nestas unidades de ensino o diretor promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais.

O Art. 2º da Lei Complementar 125/2008 destaca que o Programa de Educação Integral tem por finalidade:

...
VI – consolidar o modelo de gestão para resultados nas Escolas de Referência em Ensino Médio do Estado, com o aprimoramento dos instrumentos gerenciais de planejamento, acompanhamento e avaliação;

...
IX – integrar o ensino médio à educação profissional de qualidade como direito a cidadania, componente essencial de trabalho digno e do desenvolvimento sustentável.

A figura 3 apresenta o grau de concordância dos professores das escolas pesquisadas, quanto à 3ª competência: **O diretor orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola?**

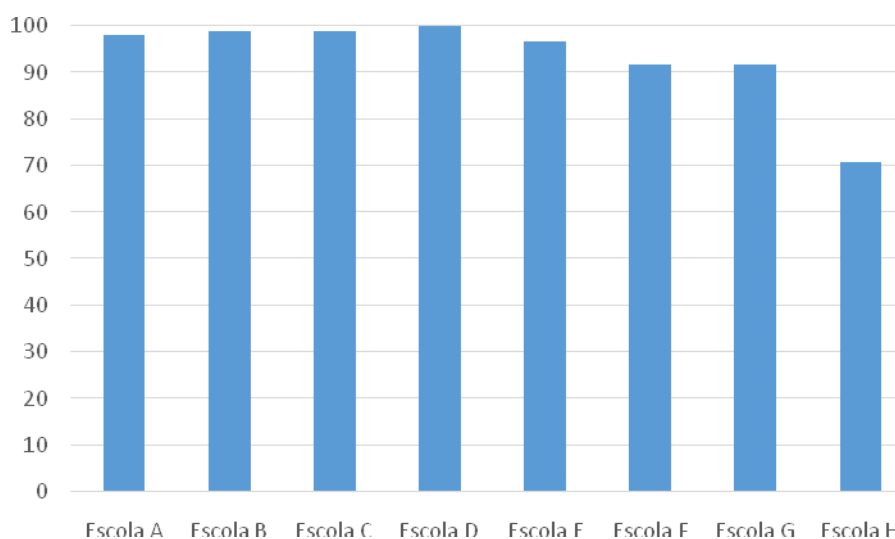


Figura 3: Grau de concordância com a 3ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com a figura 3, há um maior grau de concordância dos professores das EREMs em relação à 3ª competência. Nas escolas regulares o grau de concordância desta 3ª competência pelos professores é menor que dos professores das EREMs.

Dessa maneira, que o trabalho do gestor das EREMs em relação à orientação, coordenação a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores faz a diferença no processo ensino-aprendizagem na perspectiva da educação integral. Podemos perceber uma gestão mais ativa nas escolas de referência.

A figura 4 apresenta o grau de concordância dos respondentes quanto à 4ª competência que questionou: **O diretor orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação?**

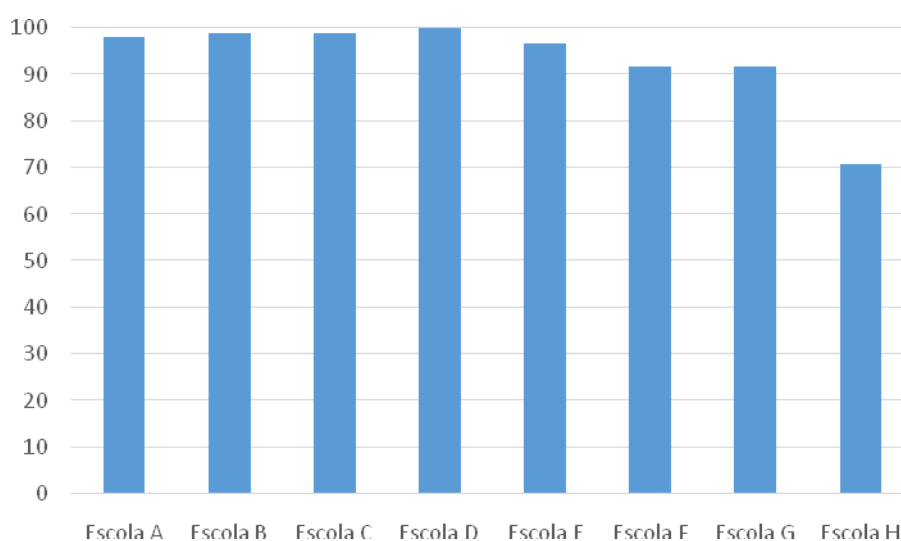


Figura 4: Grau de concordância com a 4ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Pelo grau de concordância dos professores entrevistados com a 4ª competência verifica-se que, nas escolas de referência o percentual é maior que das escolas regulares. Nessa perspectiva, a atuação do gestor escolar torna-se um diferencial.

Nesse sentido, o Art. 3º da Lei Complementar 125/2008 destaca que:

Art. 3º - Fica criada, na estrutura da Secretaria de Educação, vinculada ao gabinete de seu titular, a Unidade Técnica de Coordenação do Programa de Educação Integral, dotada de autonomia técnica e financeira, a qual compete planejar e executar as ações do Programa ora criado e, em especial:

I – estabelecer diretrizes para o desenvolvimento das ações pedagógicas e gerenciais das Escolas de Referência em Ensino Médio;

II – gerenciar o processo de organização e funcionamento das Escolas de Referência, visando à melhoria da qualidade do ensino médio, a preparação para o trabalho e a inclusão social;

III – assegurar a unidade gerencial das Escolas de Referência em Ensino Médio;

IV – planejar e executar programas de formação continuada de professores e demais profissionais vinculados ao Programa;

V – implantar o Projeto de Protagonismo Juvenil nas escolas vinculadas ao Programa de Educação Integral;

VI – disseminar as experiências exitosas para as demais Escolas da Rede Estadual de Ensino;

VII – promover o planejamento para a expansão das Escolas de Referência em Ensino Médio e definir padrões básicos de funcionamento;

VIII – assegurar a interiorização das Escolas de Referência em Ensino Médio;

IX – assegurar a implantação de educação profissional, de acordo com as demandas local e regional;

X – gerenciar o processo de definição, institucionalização e funcionamento das Escolas de Referência associando a qualidade do ensino médio e a inclusão social;

XI – articular e coordenar novas parcerias com instituições de ensino e pesquisa, empresas públicas ou privadas, organizações civis sem fins lucrativos e institutos, visando ao fortalecimento do Programa, sua ampliação e melhoria do ensino;

XII – assegurar, observada a compatibilidade de espaço físico e de horários, Educação de Jovens e Adultos no âmbito das Escolas de Referência em Ensino Médio.

Assim sendo, nas escolas de referência o Art. 3º da Lei complementar 125/2007 estabelece princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.

A figura 5 demonstra o grau de concordância dos professores entrevistados em relação à 5ª competência que colocou a seguinte questão: **O diretor estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os**

processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos?

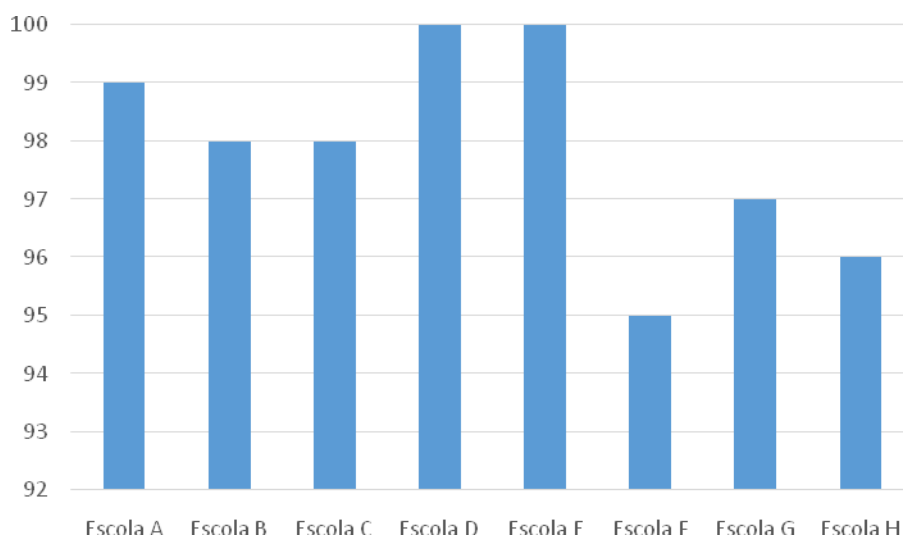


Figura 5: Grau de concordância com a 5ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A figura 5 mostra que, nas escolas de referência (Escolas A, B, C, D e E) o grau de concordância também é maior no aspecto. Nestas unidades de ensino, segundo os entrevistados, há maior monitoramento de todos os processos educacionais (processos, administrativos e pedagógicos) e de avaliação de seus resultados (IDEPE, IDEB, dentre outros), nos diversos segmentos de atuação (modalidades do ensino médio regular e educação profissional), com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos, percebidos nas avaliações externas e na qualificação profissional dos alunos.

A figura 6 apresenta as respostas dos professores entrevistados quanto à 6ª competência: **O diretor promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados?**

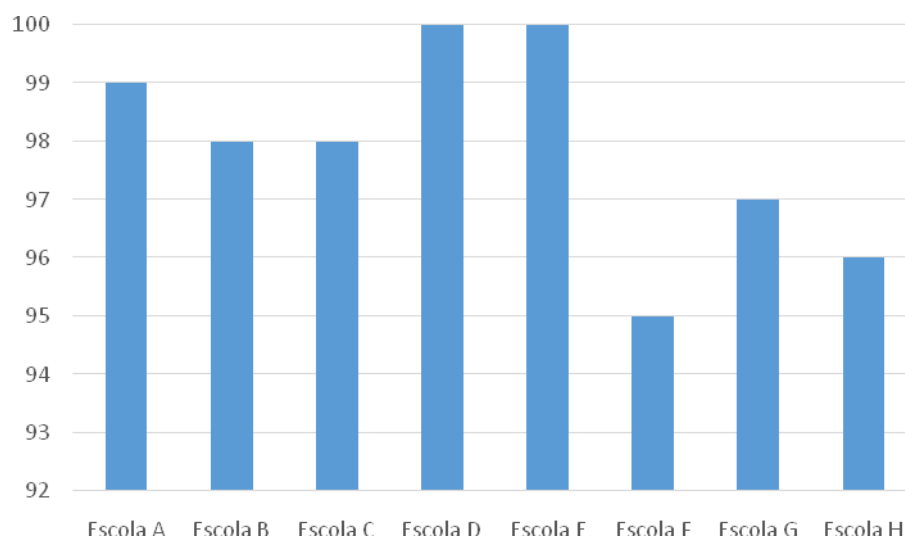


Figura 6: Grau de concordância com a 6ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A figura 6 demonstra que o grau de concordância dos docentes das EREMs é maior comparando-se com o percentual de concordância dos professores das escolas regulares. Em duas unidades de ensino das escolas de referência (escolas D e E a avaliação foi máxima (100%).

Há uma convergência de esforços do diretor escolar das EREMs para a aprendizagem dos alunos por meio de ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem em todos os momentos e áreas. Nesse sentido há ainda o envolvimento da comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados. Cabe ressaltar que as ações de acompanhamento dos alunos são as aulas de reforço, parcerias com instituições de ensino e pesquisa, empresas públicas ou privadas, organizações civis sem fins lucrativos e institutos, com foco no currículo do ensino médio e da educação profissional.

A figura 7 traz o percentual de concordância dos pesquisados com a 7ª competência ao solicitar a opinião dos professores quanto ao seguinte aspecto: **O diretor analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria?**

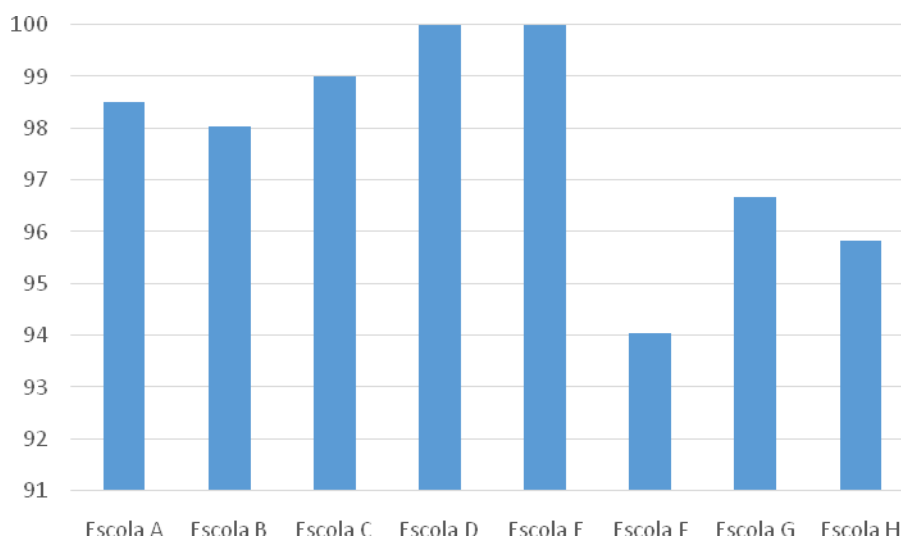


Figura 7: Grau de concordância com a 7ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

A figura 7 ilustra que o grau de concordância dos professores das EREMs (escolas A, B, C, D e E) é maior que das escolas regulares (escolas F, G, e H). Diante disso pode-se inferir que nas EREMs a gestão escolar converge esforços para a melhoria dos indicadores de desempenho, analisando comparativamente esses indicadores educacionais dos últimos anos, além de identificar avanços e necessidades de melhoria nesse aspecto.

A política de responsabilização educacional do estado de Pernambuco com base no Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco e as Metas para a Educação Básica constituem uma política pública cuja diretriz é assegurar a melhoria da qualidade social da educação pública. Isto requer o comprometimento de todos os professores, gestores, comunidade escolar, estudantes e suas famílias. Assim, há necessidade de ampliar os esforços para a melhoria dos indicadores educacionais.

O trabalho baseado em metas e em resultados faz parte do Programa de Modernização da Gestão Pública adotado pelo Governo de Pernambuco. Na Educação, o objetivo é melhorar os indicadores educacionais do Estado, sobretudo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEPE), que impulsionará a elevação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em virtude da similaridade na metodologia adotada.

Para o crescimento dos indicadores educacionais, foi fundamental a criação de uma política de incentivo ao servidor, principalmente dos que estão lotados nas escolas, com a implantação do Bônus de Desempenho Educacional – BDE.

A figura 8 demonstra o grau de concordância dos entrevistados com a 8ª competência que questionou junto a esses: **o diretor analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc.), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria?**

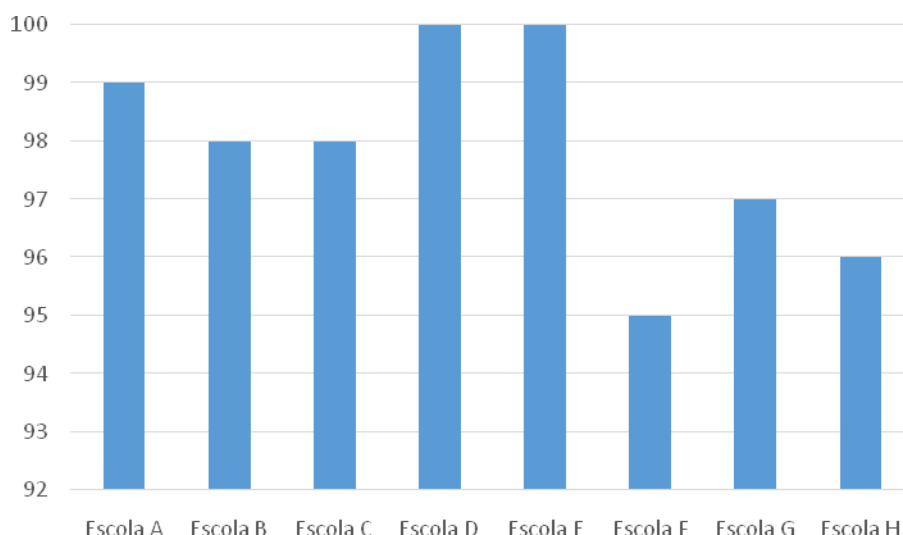


Figura 8: Grau de concordância com a 8ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

A figura 8 ressalta que o grau de concordância dos professores das escolas de referência é maior que das escolas regulares em relação à 8ª competência. Infere-se assim que, os gestores das EREMs têm foco nos resultados das avaliações externas e analisam comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional, estadual e local, e estabelecem metas para a sua melhoria.

A figura 9 apresenta o grau de concordância dos entrevistados sobre a seguinte questão: **o diretor lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do**

Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares?

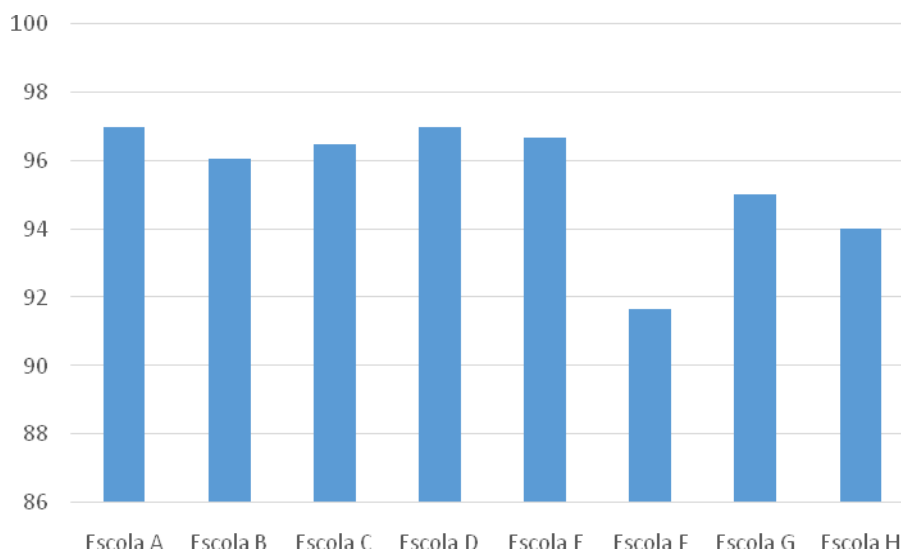


Figura 9: Grau de concordância com a 9ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Através da figura 9 percebe-se que o grau de concordância dos professores das EREMs com a 9ª competência é maior que os professores das escolas regulares.

Acredita-se que a diferença no grau de concordância dos entrevistados ocorre pelo fato do Diretor das Escolas de Referência trabalhar em regime integral e dedicação exclusiva. O § 3º, Art. 5º, da Lei Complementar 125/2008, estabelece que o professor que exerça a função de Diretor nas Escolas de Referência, cumprirá jornada de trabalho em regime integral, com dedicação exclusiva.

A figura 10 mostra o percentual de concordância dos entrevistados quanto ao seguinte questionamento: **o diretor da unidade estimula os participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola, promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado?**

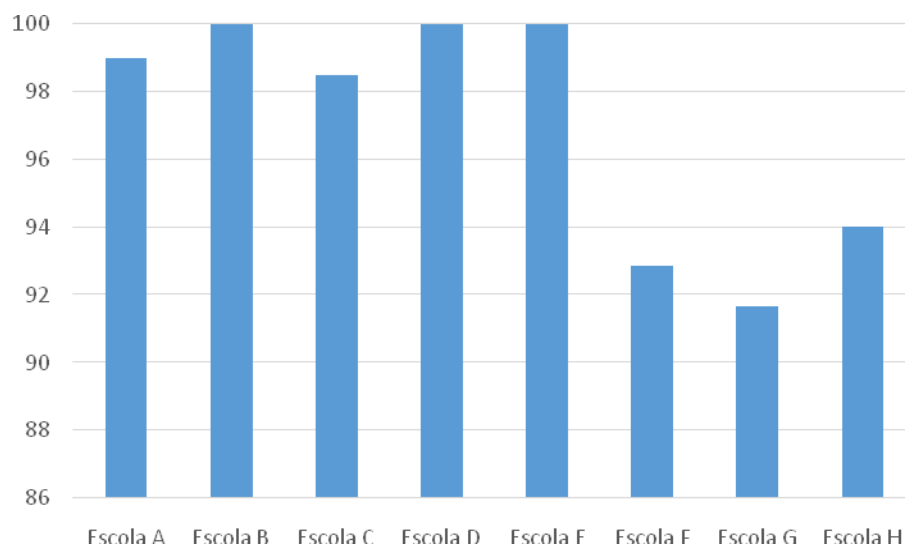


Figura 10: Grau de concordância com a 10ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com os entrevistados nas escolas de referência há maior estímulo dos gestores dessas unidades de ensino na integração do trabalho realizado, por meio do envolvimento dos participantes de todos os segmentos da escola na realização de projetos escolares, melhoria da escola, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Outro aspecto pesquisado junto aos professores participantes da pesquisa: **O diretor promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar?**

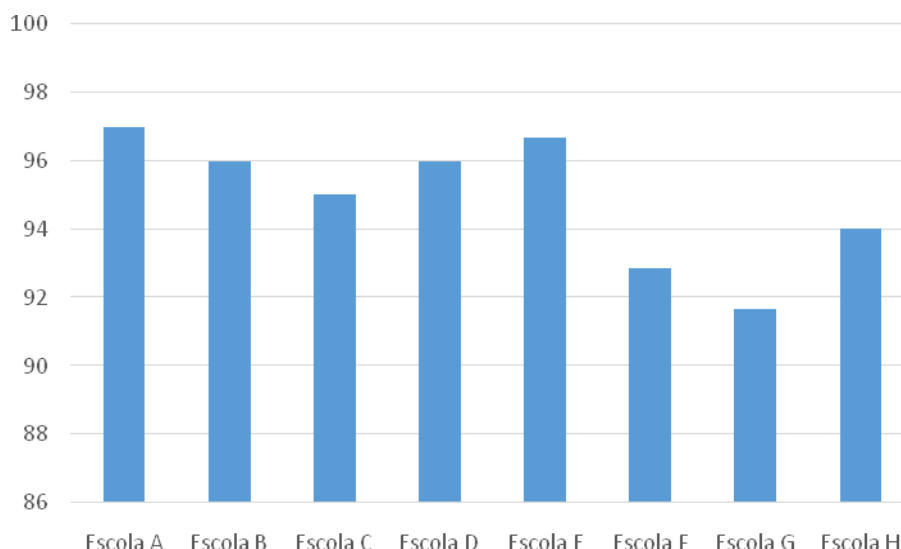


Figura 11: Grau de concordância com a 11ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A figura 11 revela que nas EREMs o grau de concordância do diretor promove maior relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar. Já a figura 12 confirma esse aspecto ao indagar dos entrevistados: **o diretor promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados?**

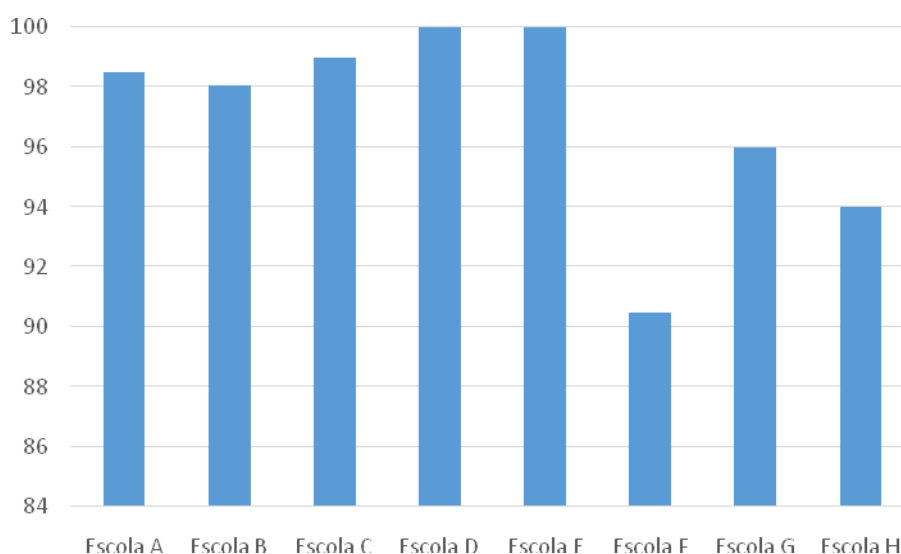


Figura 12: Grau de concordância com a 12ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme a figura 12 o grau de concordância dos entrevistados com a 13ª competência também é maior nas 5 primeiras escolas (as EREMs) do que nas 3 últimas (escolas regulares), assim percebe-se que os melhores resultados das EREMs nas avaliações externas, conforme destacado no capítulo 1 leva em conta um grande número de aspectos pedagógicos, dentre eles os canais de comunicação utilizados nas aulas com disciplinas voltadas para os valores sociais e educacionais elevados.

Nesse sentido, a figura 13 destaca o grau de concordância dos entrevistados em relação à seguinte questão: **o diretor cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados?**

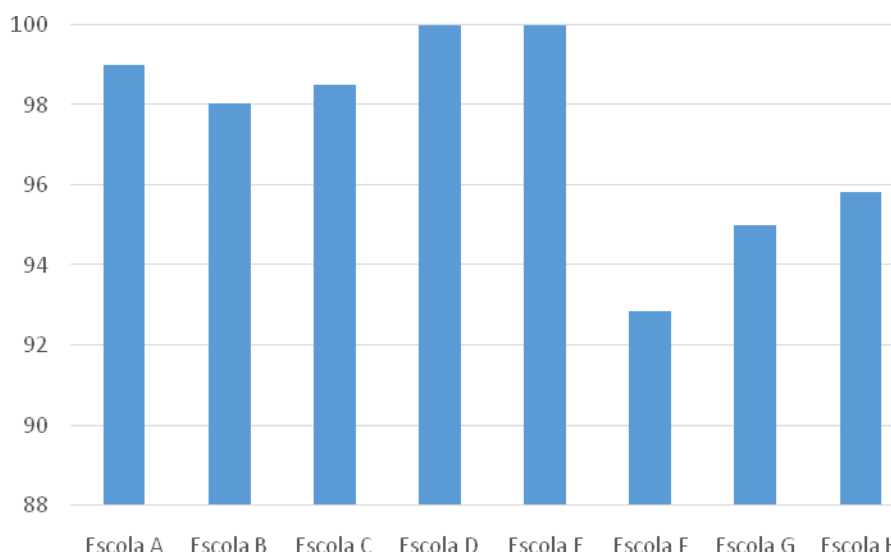


Figura 13: Grau de concordância com a 13ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Aqui, novamente, há uma diferença percentual maior no grau de concordância dos professores das EREMs quando comparado aos resultados do grau de concordância dos professores das escolas regulares. Nota-se, porém, que nas EREMs existe um ambiente mais estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.

Segundo o Art. 2º da Lei Complementar 125/2008, o Programa de Educação Integral tem por finalidade “consolidar o modelo de gestão para resultados nas Escolas de Referência em Ensino Médio do Estado, com o aprimoramento dos instrumentos gerenciais de planejamento, acompanhamento e avaliação” (§VI).

Assim sendo, nota-se que nas EREMs há um trabalho pedagógico diferenciado com reflexos positivos nas avaliações externas.

Na 14ª competência a pergunta é: **o diretor estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar?** O grau de concordância da 14ª competência é apresentado na figura 14.

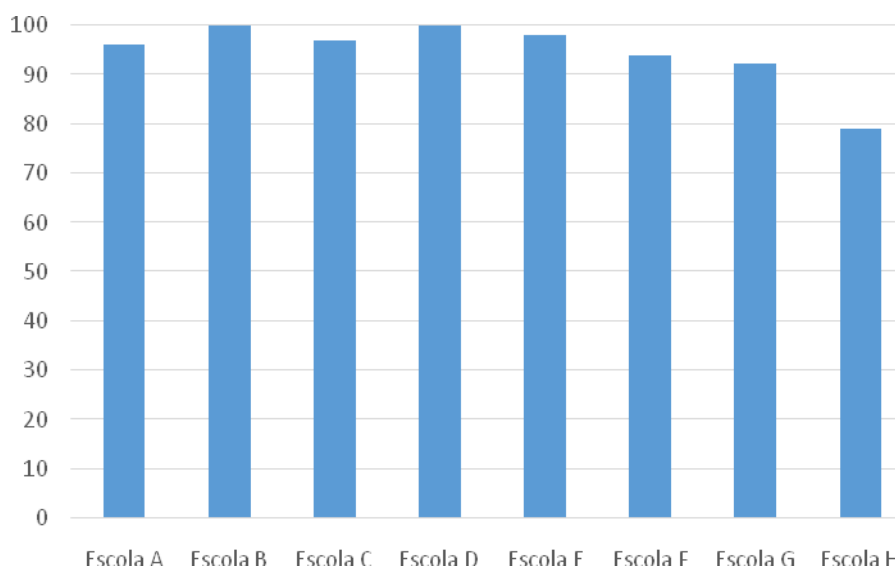


Figura 14: Grau de concordância com a 14ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com as respostas dos entrevistados, nota-se que não há discrepância no grau de concordância dos professores das EREMs com o grau de concordância dos professores das escolas regulares.

Assim, em todas as oito unidades de ensino há convergência entre a gestão pedagógica e a gestão escolar. O diferencial das EREMs consiste em direcionar o foco para a gestão pedagógica. As respostas dos entrevistados até este ponto da pesquisa sinalizam para essa convergência.

A figura 15 traz o resultado do grau de concordância dos entrevistados em relação à seguinte questão: **o diretor gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos?**

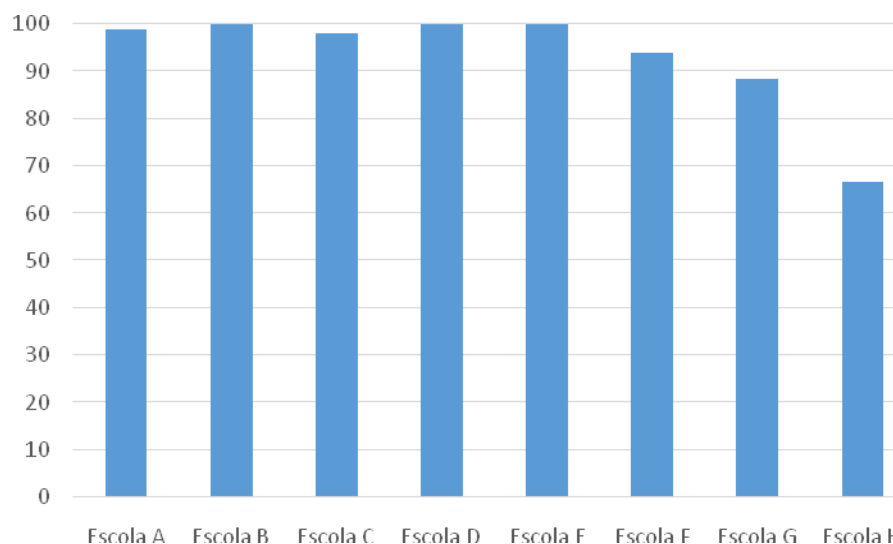


Figura 15: Grau de concordância com a 15ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

A figura 15 evidencia que, o grau de concordância dos entrevistados com a 15ª competência é alta nas EREMs. Nas unidades de ensino regulares, na escola H, o percentual acima de 60% sinaliza uma preocupação que a gestão da escola deve tomar sobre o gerenciamento dos recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.

A figura 16 traz o percentual do grau de concordância dos entrevistados na seguinte questão: **o diretor assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem?**

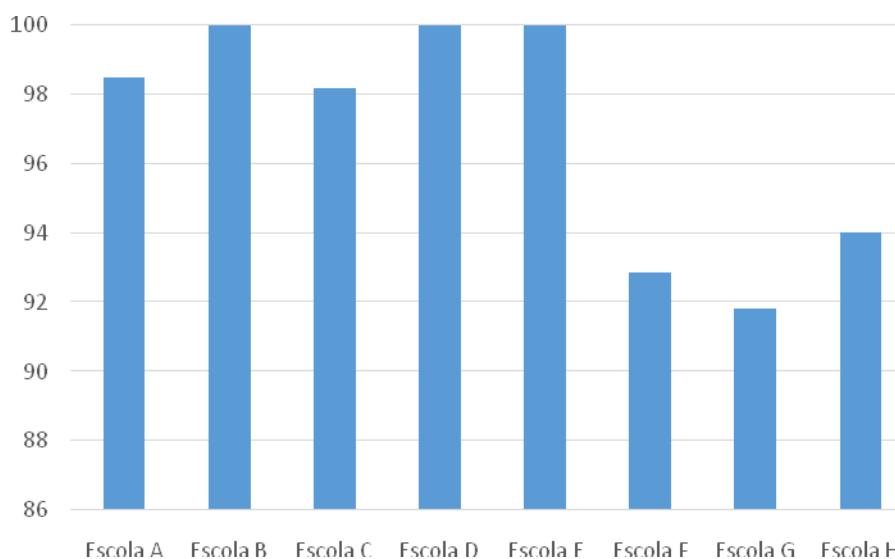


Figura 16: Grau de concordância com a 16^a competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Pelos percentuais apresentados na figura 16, nas EREMs o grau de concordância dos professores com a 16^a competência é maior que dos professores das escolas regulares. Cabe ressaltar que por lei todas as unidades de ensino da educação básica têm de cumprir 200 dias letivos e 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96). Assim, a diferença percentual nas respostas dos entrevistados deve-se mais à questão do envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.

A figura 17 destaca o grau de concordância dos entrevistados com a 17^a competência que colocou a seguinte questão: **o diretor promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade?**

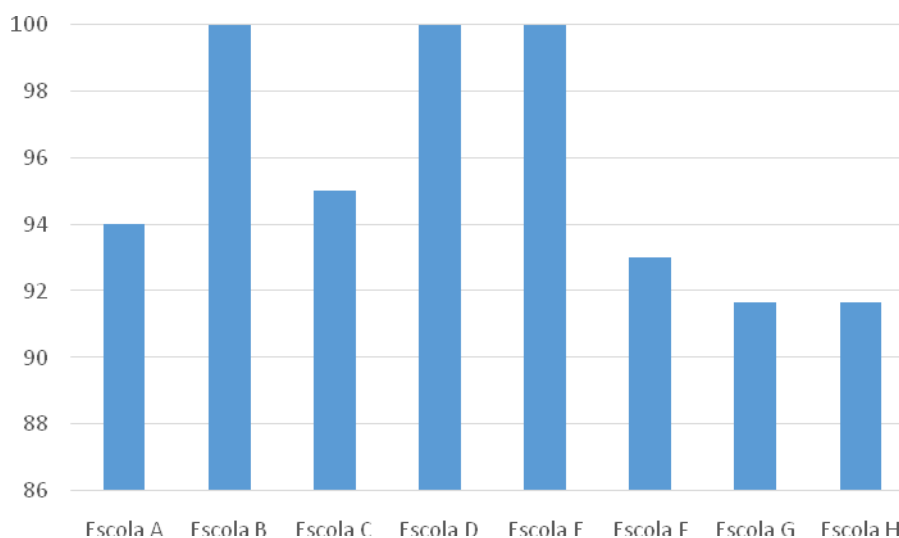


Figura 17: Grau de concordância com a 17ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com a figura 17 o grau de concordância dos entrevistados das EREMs foi maior em relação à 17ª competência. Assim, além dos diretores das EREMs promoverem uma gestão pedagógica voltada para resultados, promove também valores voltados para aspectos sociais e cidadania.

A figura 18 apresenta o grau de concordância dos entrevistados com a 18ª competência: **o diretor estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor?**

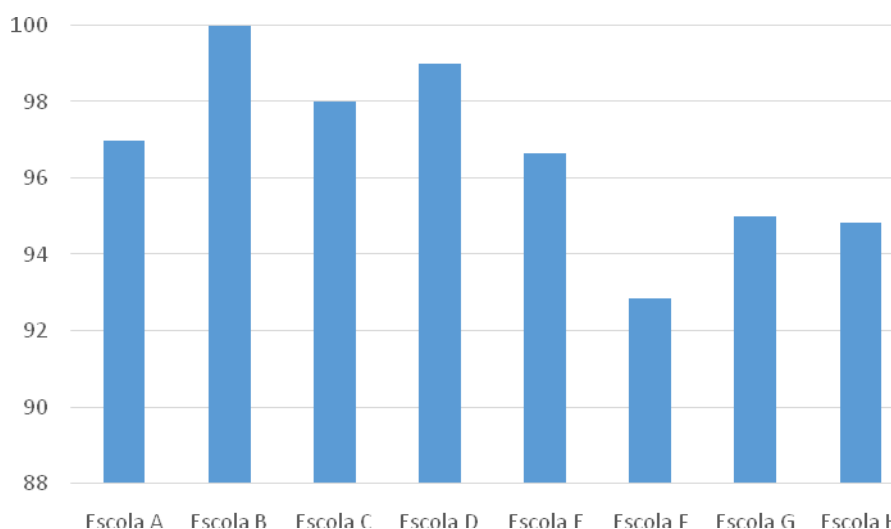


Figura 18: Grau de concordância com a 18ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Pela figura 18 é possível perceber que o grau de concordância dos entrevistados em relação à 18ª competência é maior que das escolas regulares. A gestão das EREMs mantém o foco na aprendizagem dos alunos, que reflete seus resultados nas avaliações externas.

A figura 19 traz o grau de concordância dos entrevistados quanto à 19ª competência: **o diretor adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo?**

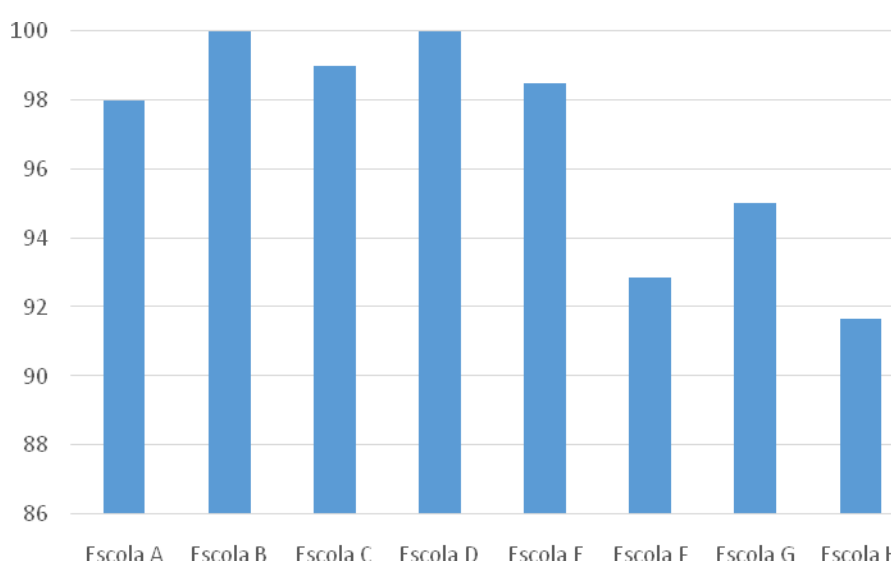


Figura 19: Grau de concordância com a 19ª competência

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com as respostas dos professores entrevistados nota-se que nas EREMs os diretores dessas unidades de ensino promovem em maior grau a formação de ambiente escolar educativo.

A figura 20 destaca o grau de concordância dos entrevistados em relação à seguinte questão apresentada na pesquisa: **o diretor assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções e correções necessárias?**

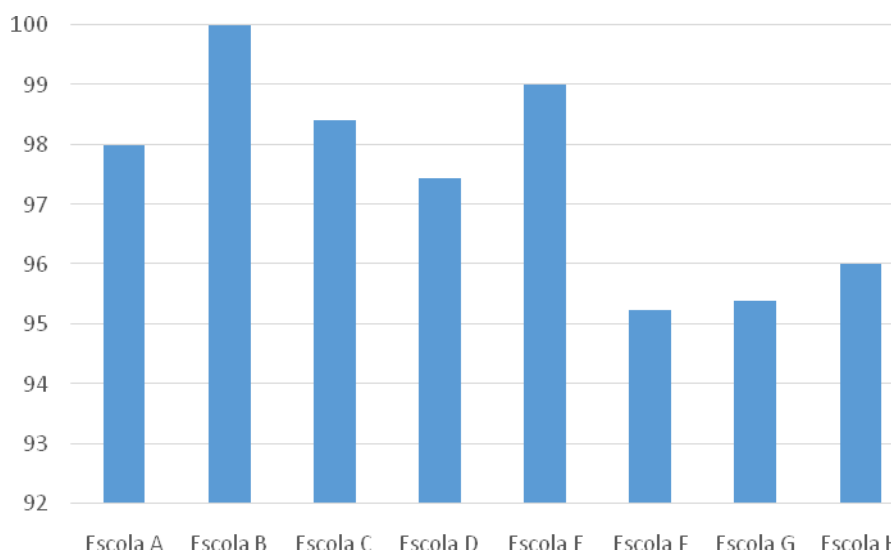


Figura 20: Grau de concordância com a 20ª competência
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme a figura 20 o grau de concordância dos professores das EREMs também foi maior em relação à 20ª competência. Dessa forma, percebe-se que o comprometimento da gestão escolar passa por todos os aspectos na unidade escolar.

Assim sendo, a gestão escolar contempla desde a gestão de pessoas, gestão dos processos, gestão pedagógica e administrativa voltada para resultados educacionais, até o planejamento e organização do trabalho escolar. Tudo isso reflete nos resultados educacionais dos alunos.

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A INTERVENÇÃO DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO INTEGRAL NA REALIDADE DAS ESCOLAS ANALISADAS

A sugerida proposta de intervenção exposta tem por objetivo analisar especificamente as cinco unidades de ensino de referência e três de ensino regular, propor melhorias para as escolas regulares de ensino médio tendo por base a metodologia adotada nas EREMs, proporcionando uma melhor qualidade ao ensino médio, tendo como foco identificar o modelo de gestão adotado nas escolas estaduais estudadas.

Para fundamentar esta proposta, faz-se necessário assegurar a realização de algumas ações de intervenção, constituídas em três divisões: inicialmente serão destacadas as informações fundamentais coletadas nas cinco escolas estaduais pesquisadas.

Além disso, serão abordadas propostas de intervenção com metas de direcionamentos que poderão ser executadas pela Secretaria de Educação e pelas escolas, em prol da qualificação da política em questão. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre o caso avaliado.

O Plano de Ação aqui apresentado tem uma série de sugestões com a finalidade de contribuir de maneira significativa para a ampliação da implementação da política Pública de Educação Integral por parte da Secretaria de Educação do Estado e das escolas que fazem parte da Gerência Regional de Educação do Litoral Sul, possibilitando traçar um paralelo de acordo com a realidade de cada escola analisada.

As situações aqui apresentadas têm o intuito de sugerir, para as escolas regulares ações positivas realizadas pelas escolas integrais, de acordo com as políticas do programa de educação integral como também as possíveis intervenções que se fizerem necessárias nas escolas de tempo integral.

O plano baseia-se em um fato específico, referente à apreciação de cinco escolas de diferentes municípios. Assim as propostas discutidas serão disponibilizadas e poderão ser seguidas por outras escolas, que venham a se mostrar com necessidade de mudança. Dessa forma é de suma importância ressaltar que para o aperfeiçoamento da política pública implantada nas escolas, não serão necessários grandes investimentos financeiros, e sim lançar

um novo modelo de escola, tendo como referência as escolas integrais, e de um regime mais atrativo de ampliação de oferta para uma educação mais enriquecedora.

O foco principal desta pesquisa repousa na apresentação de possíveis ações como complemento na implementação da Política Pública de Ensino Médio Integral no Litoral Sul de Pernambuco, para que assim possa ser proporcionado um bom desenvolvimento na qualidade do ensino e do desempenho dos alunos. Deve-se sempre levar em consideração a atuação do gestor escolar diante desta política educacional. Essas Iniciativas contribuem para a construção de um processo democrático, descentralizado e sistemático da gestão escolar nas escolas analisadas. Essas propostas buscam disseminar novas ações na cultura de gestão, participativa orientada ao alcance de melhorias significativas na aprendizagem dos educandos.

3.1 Principais ações positivas encontradas nas escolas estaduais alvo da pesquisa

É indispensável ressaltar a importância da gestão escolar na condução do desenvolvimento educacional como direcionador para o desenvolvimento da construção e implementação de políticas educacionais, é sabido e notório que o Gestor Educacional é a ferramenta para a construção de um ambiente escolar em que exista o diálogo e participação mútua visando à melhoria do desenvolvimento do trabalho profissional e conseqüentemente o sucesso do processo educativo-pedagógico.

Nesta perspectiva foi observado através dos questionários (relatório/pesquisa) o desempenho do Gestor Escolar que foi expresso pelos docentes, e também pelo próprio gestor nas escolas analisadas, no que diz respeito ao desenvolvimento e qualidade de ensino, obtidas através de resultados de avaliação (IDEB, IDEP, SAEB, SAEPE, dentre outros).

Foi examinado que as escolas de referência mantiveram metodicamente esse monitoramento, pois houve melhor desempenho, de acordo com IDEPE. Isso leva a refletir a importância do monitoramento psicopedagógico, para que seja realizada uma articulação entre discentes e docentes com a finalidade de

assegurar a melhoria da qualidade da aprendizagem no ensino médio, proposta pela política em questão.

Nesse sentido o espaço escolar tornou-se um ambiente formador de personalidades e de representações, e sua estrutura física deve ser atrativa para os alunos de forma que eles possam sentir-se à vontade para desenvolverem suas atividades socioeducativas e seu pensamento crítico reflexivo.

Atualmente pode-se considerar a infraestrutura das unidades de ensino um problema que está relacionado à administração de alguns gestores escolares. Além da infraestrutura escolar, a necessidade de vigilância e seguranças nas escolas, carteiras, espaço da sala de aula, laboratórios e seus equipamentos e tecnologias, são meios que precisam de atenção, pois contribuem para uma educação de qualidade a todos.

3.2 Uma nova perspectiva para as Políticas de Educação Integral para a Gerência Regional e Escolas Estaduais do Litoral Sul Pernambucano

Ao analisar os resultados da pesquisa, verificou-se a necessidade de alinhamento principalmente por parte da Gestão escolar. Para Lück (2005, p.17):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Nesse aspecto faz-se necessária uma escola reflexiva, democrática, que tenha ações de mudanças na forma de conduzir o desenvolvimento da implementação dessa política pública.

Este Plano de Ação Educacional foi norteado a partir da realidade vivenciada nas cinco escolas de referências e três de ensino regular, selecionadas a partir dos resultados obtidos no IDEPE de 2012, em Pernambuco. Levaram-se também em consideração as respostas dos professores entrevistados da rede de Ensino Médio. Assim, pode-se afirmar

que as propostas aqui exemplificadas podem ser estudadas, discutidas e desenvolvidas por outras unidades de ensino.

Alguns problemas encontrados pelas escolas analisadas apresentam relação direta com questão pertinente à Gestão Escolar. Desse modo, fazem-se necessárias algumas propostas de intervenção para serem consideradas pela SEE, intermediada pela Gerência Regional e executada pelas Escolas.

Primeira ação - Fortalecer as instituições educacionais, acatando as sugestões do PAE aqui apresentadas, para que possam ser integrados todos os representantes educacionais, no intuito de ser discutida a responsabilidade de cada função, bem como divulgar a realidade e a necessidade de cada unidade escolar. Para isso, o gestor regional como intermediador deverá definir e reestruturar as escolas da rede estadual junto a SEE, quanto aos custos dessa ação, será usado um valor médio R\$ 11.200,00. Esta ação tem por objetivo promover integração entre as instituições, através de explanação da realidade de cada Unidade Escolar.

Segunda ação - ampliada sua prática para ser vivenciada seis vezes ao ano, voltada para formação continuada de âmbito pedagógico, com o intuito de assegurar as trocas de informações entre os gestores e técnicos educacionais, tanto das escolas de referências como as de ensino regular, como forma de socialização e experiências bem sucedidas, tendo um custo total de R\$ 1.200.00 por encontro. O objetivo desta ação é assegurar a troca de informações entre os participantes, como forma de socialização de experiências entre outros.

Terceira ação – promover o monitoramento pedagógico, com o propósito de articular entre discentes e docentes o desenvolvimento da aprendizagem, por turma e professor, através dos servidores competentes que compõem o NAS- Núcleo de Assistência ao Servidor. Este acompanhamento deve ocorrer em período bimestral em cada unidade escolar.

O núcleo deverá preparar relatórios detectando problemas e disponibilizará assistência específica de acordo com a necessidade, o que pode assegurar melhor qualidade de ensino. O custo de deslocamento e diária

no orçamento da Gerência Regional. Este custo vem da SEE justamente destinado para este fim. Logo, a finalidade desta ação é para que seja realizada uma articulação entre discentes e docentes para assegurar a melhoria da qualidade da aprendizagem.

Quarta ação – implantar a APM- Associação de Pais e Mestres, dentro de cada unidade escolar, tendo seu representante eleito através de votação pela própria comunidade, como intuito de estimular a participação coletiva da comunidade escolar juntamente com a gestão para que assim possa haver interação entre pais ou representante e funcionários, buscando ações para uma melhor aprendizagem. Não implica em custos adicionais, uma vez que os representantes são voluntários e as eleições serão realizadas a cada dois anos.

Quinta ação – atender de imediato as escolas estaduais e a gerência regional na melhoria da infra estrutura. A SEE poderá realizar uma seleção de analistas de obras para compor uma equipe lotada na regional para sanar as necessidades com maior agilidade. A finalidade desta ação é para que haja um acompanhamento direto e sistemático nas escolas e na Regional, com fins de garantia, seguridade e qualidade da infra estrutura escolar.

Sexta ação - garantir um gestor de tempo integral para a escola regular. Para isso se faz necessário acrescentar uma emenda na Lei Complementar Nº 125/2008 para que sejam aceitos no formato de seleção de gestores, professores com um único vínculo, ou que os seus outros vínculos venham a ser lotados na escola a qual gerir.

Diante ainda das dificuldades encontradas nas escolas estudadas, conforme registrada anteriormente faz-se ainda jus assegurar, concretizar e intervir com mais algumas ações:

- Implantar o projeto que aguce o protagonismo juvenil, promovendo uma educação interdimensional, a modelo de ações que proporcione receptividade dos alunos que estão ingressando na unidade escolar, atividade a ser realizada durante todos semestres. A finalidade desta

ação é promover a educação interdimensional. Assim para ser realizado este tipo de implementação não é necessário custos adicionais.

- Proporcionar o reforço escolar de forma gratuita para todos os alunos das escolas públicas, assim o gestor escolar poderá buscar parcerias com ONG's, autarquias e prefeituras com o intuito de oferecer ensino de qualidade com equidade em caráter integral para os alunos de ensino regular. O objetivo desta ação é viabilizar parcerias com instituições, visando colaborar com um ensino de qualidade com equidade em caráter integral.
- Criar jornal regional e jornal online na Gerência Regional do Litoral Sul Pernambucano, que irá informar ações positivas vivenciadas pelas escolas, inovações pedagógicas e gerências como modelo de disseminar as experiências exitosas como incentivo de modelo para as demais escolas. Esta ação objetiva difundir as ações positivas, inovações pedagógicas e gerenciais das escolas como modelo de disseminar as experiências exitosas como incentivo e modelo para as demais escolas.

Especificamente para a escola que obtiver menor índice nas avaliações externas, propomos reuniões individuais, com a equipe gestora e educadores para que assim desperte nos mesmos o estímulo voltado para obter melhores resultados positivos e assim evitar que as dificuldades encontradas venham a persistir e desencadear outros problemas.

QUADRO 4: PLANO DE AÇÃO

O quê? (Ação)	Detalhamento					
	Como (Atividade)	Onde (Setores/unidades)	Quem (Responsável)	Por quê (Finalidade)	Quando (Data limite)	Quanto (Custo)
Fortalecimento das instituições SEE/ GRE/ Escolas	Reunir toda a equipe gestora das escolas, chefes/ servidores da GRE e Secretários Executivos (ou representante) bem como os técnicos de planejamento da SEE.	No auditório do clube local da cidade (onde está localizada a GRE).	Gestor Regional	Promover integração entre as instituições, através de explanação da realidade de cada Unidade Escolar.	No início e no final do ano. (dois encontros por ano durante dois anos).	Valor de R\$ 11.200,00.
Formação continuada de âmbito Pedagógico	Reunir todos os Gestores e Técnicos Educacionais tanto das escolas de referências como as de ensino regular.	No Auditório da Gerência Regional de Educação do Litoral Sul.	Chefe da Unidade de Ensino da GRE Barreiros.	Assegurar a troca de informações entre os participantes, como forma de socialização de experiências entre outros.	Bimestralmente, durante dois anos (Período para a equipe gestora das escolas completarem a formação). (total de formações 12)	Por município em torno de R\$ 1.200,00 por reunião.

Monitoramento Psicopedagógico	Designado ao Técnico Educacional (tendo como apoio os Profissionais do NAS da GRE) para articular os alunos e professores, analisando as diferenças no desenvolvimento da aprendizagem por turma e por professor.	Escolas Regulares e de Referência	NAS – Núcleo de Assistência ao Servidor da GRE.	Para que seja realizada uma articulação entre discentes e docentes com fins de assegurar a melhoria da qualidade da aprendizagem.	Bimestralmente ao final de cada unidade.	O custo de diária pela SEE hoje de R\$ 54,01(deslocamento e alimentação) por visita pelos técnicos do NAS.
Implantação de APM – Associação de Pais e Mestres.	Cada U.E. realiza uma votação, para eleger pais ou responsáveis representante de toda a comunidade.	Nas Unidades Escolares	NAS/ GRE Barreiros	Estimular a participação coletiva da comunidade escolar.	A cada dois anos.	Sem custos, pois é voluntário.
Sociabilização de ações positivas.	Jornal Regional e jornal online.	GRE Barreiros	Chefe da Unidade de Gestão de Rede da GRE Barreiros.	Para difundir as ações positivas, inovações pedagógicas e gerenciais das escolas como modelo de disseminar as experiências exitosas como incentivo e modelo para as demais escolas.	Trimestralmente	Valor de produção de um jornal, em torno de 10.000 exemplares, R\$ 500,00.
Reforço Escolar	Buscar parcerias com ONG's, fundações, autarquias e Prefeituras com o intuito de oferecer cursos ou reforço (gratuito) para jovens	Em escola da rede estadual ou municipal que estejam com salas ociosas por município.	GRE	Viabilizar parcerias com instituições, visando colaborar com um ensino de qualidade com equidade em caráter	Duas aulas por semana (8 mensais).	Pagamento de aulas atividades e ajuda de custos da prefeitura local de cada cidade.

	de escolas públicas no contra turno de forma diária.			integral.		
Protagonismo Juvenil	Implantar um Projeto de Protagonismo Juvenil.	Nas Escolas regulares e de tempo integral	Professores e alunos.	Promover a educação interdimensional	No cotidiano escolar	Sem custo adicional
Seleção de analista - Infra estrutura Escolar	Realização de seleção para compor uma equipe na GRE voltada ao acompanhamento direto em termo de infraestrutura	Gerência Regional	SEE/ PE	Para um acompanhamento direto e sistemático nas escolas e na Regional, com fins da garantia, seguridade e qualidade da infraestrutura escolar.	A cada 02 anos.	Custo por parte da SEE para um processo seletivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O Plano de Ação apresentado contempla propostas de ações que poderão ser adotadas pela SEE/PE para favorecer o aprimoramento do desempenho das escolas estaduais, com base no constatado como relevante nas unidades estudadas.

Além da jornada escolar ampliada, as unidades de ensino das EREMs contam com uma infraestrutura especial, procedimentos de gestão administrativa e pedagógica diferenciadas, professores com salários e regime de trabalho especiais, que permitem dedicação exclusiva a uma única escola ou, quando não, uma jornada semi-integral, com carga de 32 horas.

Assim, vários fatores contribuem para o desempenho das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco e o fortalecimento das estratégias, tanto da gestão quanto dos processos educacionais, com reflexos positivos em toda a política educacional do estado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se o cenário aqui apresentado, pode-se afirmar que o gestor escolar participativo e democrático, que participa do convívio cotidiano, compartilha acertos e intervêm nos desacertos. Valores como respeito, confiança, fortalece muito a equipe pedagógica de uma instituição e traz um bom desenvolvimento para escolas e conseqüentemente para ensino aprendizagem dos alunos nas cinco escolas de referências que obtiveram o menor e maior índice no IDEPE em 2012.

Nesse sentido, verifica-se que uma mesma política é realizada de formas distintas nas escolas de referência avaliadas. Assim, a escola com menor desenvolvimento se mostra por um gestor presente, mas, sem muito envolvimento com as ações de importância para o desenvolvimento de uma escola comprometida com seus docentes.

Por outro lado, as escolas de ensino regular que apresentaram baixo índice de desenvolvimento têm sua gestão menos presente e são menos participativas diante das necessidades e ações da escola.

Assim sendo, a pesquisa demonstrou que o gestor escolar exerce um grande controle do processo de desenvolvimento da Política Pública, considerando-se a diferença existente entre os resultados alcançados pelas escolas de ensino integral e regular.

Dessa forma é essencial que o gestor esteja apto a liderar os atores que se encontram na escola, mobilizando-os a entender, aceitar e praticar as mudanças implementadas, envolvendo os estudantes enquanto protagonistas das mudanças das suas próprias vidas e trazendo também a comunidade para dentro da escola, sendo estes, parte essencial na construção da educação no contexto da gestão compartilhada.

Logo, a pesquisa realizada permitiu responder ao questionamento da pesquisa: por que algumas escolas de referência da GRE litoral sul apresentam melhores resultados que outras com o mesmo perfil? Algumas variáveis são primordiais para melhorar o resultado educacional das escolas de referências nas avaliações externas, como: conhecimento prévio da política de educação integral por parte dos gestores e professores; trabalho diferenciado realizado

pelos educadores de acordo com a proposta de educação integral; formação continuada nas escolas por melhor desempenho na avaliação no IDEPE; alinhamento entre as avaliações internas e externas; e participação de familiares.

Na pesquisa realizada com os professores das EREMs e das escolas regulares do Litoral Sul Pernambucano, foi observado um maior desenvolvimento nas escolas de referência, pois estas apresentam melhores resultados. Isso se deve, dentre outros fatores, à permanência da equipe gestora e dos educandos por maior tempo diário na escola.

Esta permanência vem a proporcionar maior aproveitamento do tempo do educando voltada a aprendizagem e a outras práticas, além de maior dedicação dos profissionais envolvidos na escola. Cabe ressaltar que este tempo favorece uma realização de atividades de forma sistemática, intensa e precisa para o alcance dos objetivos e resultados almejados.

Observa-se que entre as EREMs existe diferença em relação a seus resultados refletidos nas avaliações internas e externas, embora a gestão passe pelos mesmos critérios de formação e seleção.

Um fator relevante que demonstra esta diferença se deve à forma de comprometimento entre a gestão pedagógica, que tem o seu envolvimento em todas as ações da escola, enquanto nas escolas regulares observa-se com menor frequência esta participação em decorrência do tempo, o que leva a crer que seja um diferencial nos resultados encontrados.

Nas EREMs o protagonismo juvenil é muito presente, com um trabalho voltado à participação do educando em todas as ações da escola despertando o seu amadurecimento e comprometimento na aprendizagem.

Por fim, o PAE apresentado vem a disponibilizar e sugerir ações voltadas como suporte para a Gestão das Escolas Regulares como Política Educacional do Estado de Pernambuco, já vivenciadas nas EREMs e que vêm demonstrando bom desempenho.

REFERÊNCIAS

BONAMINO, A; SOUSA, S. Z. **Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012.

ALMEIDA. M.L.G. **Possibilidades e Desafios de Gestão Democrática em Escola Pública.** Contexto Paulistano 89 – 92. Dissertação de Mestrado. PUC-SP/ 1993.

BRASIL. **Art. 206 da Constituição Federal de 88.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 12 de março de 2014.

BRASIL. **LDB Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2014.

BRASIL. DECRETO Nº 6.094, DE 24 DE ABRIL DE 2007. **Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm>. Brasília, 2007.

_____. **Decreto 7083, de 27 de Janeiro de 2010. Dispõe sobre o Programa Mais Educação.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2010.

_____. **Emenda Constitucional n. 65, de 13 de jul. 2010. Atera a denominação do capítulo 7º da CF/88 e modifica o seu artigo 227, para cuidar dos interesses da juventude.** Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 20 de nov. 2013.

_____. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: portal.mec.gov.br. Acesso em 20 de dez. 2013.

CARMO, A. L. L. do. **Gestão Democrática**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/gestao-democratica>>. Acesso em 03 de abril de 2014.

CAVALCANTI, A. C. D. **Rumos da Política Educacional em Pernambuco: O Programa Moderno de Governo**. Revista de Ciências da Administração (Recife), v. 0 , p. 01, 2010a.

CNM. **Manual da Educação Integral para Obtenção de Apoio Financeiro através do Programa Dinheiro Direto na Escola – PPDE/INTEGRAL no Exercício de 2010**. Disponível em: <http://portal.cnm.org.br/sites/5700/5788/manual_pdde_2010_educacao_integral.pdf>. Acesso em: 15/04/2014.

CURY, A. J. **Treinando a emoção para ser feliz/** Augusto Jorge Cury. São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

DEFOURNY, V. **Independência é educação para todos**. Disponível em: <www.ufcg.edu.br>. Acesso em 20 de dez. 2013.

DIÁRIO oficial do município. **Portaria SMED nº 262** Belo Horizonte: 11 nov. 2011. Ano XVII. ED. 3948. Disponível em <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia>>. Acesso em 10/04/2014.

FERREIRA, V. C. Paradel. **Modelos de Gestão: Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 3. ed. 2009. 192p.

FREIRE, P. **Política e Educação: ensaios**. São Paulo: Cortêz, 1997.

GANDIM, D. e GANDIM, L. A. **Temas para um projeto político-pedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GODINHO, C. E; et al. **Teoria Sócio-construtivista: um olhar sob a perspectiva de Bruner e Cool**. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/aprendizagem/materias>>. Acesso em 05 de out. 2013.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

IDEPE - Portal Educação em Rede. Texto: **Sistema de Informação de Educação de Pernambuco** – SIEPE. Recife – PE, 2013. Disponível em: < <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/>>. Acesso em 30 abr. 2013.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Texto: **IDEB - Resultados e Metas**. Disponível em: < <http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso 03 mar. 2013.

LA TAILLE, Y. de. **Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão**. Org. Yves de La Taille, Marta Kohl de Oliveira, Heloysa Dantas. São Paulo: Summus, 1992.

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

MARQUES, M.O. **A Formação do Profissional da Educação**. 5ª Ed. Ijuí:Ed.Injuí, 2006. 226p.

MEC. Ministério de Educação e Cultura. Textos: **SISU, PDE, ENEM, MAIS EDUCAÇÃO**. Disponível em: < <http://www.mec.gov.br/>>. Acesso 24 Mar. 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2.rev e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, F. A. de. **Sistemas de avaliação em larga escala: Os gestores e suas Percepções**. (2012). Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/19>>>. Acesso em: 20 de dez. 2013.

PERNAMBUCO. Ação Educativa - Juventude, Trabalho e Educação. Texto: **Em Pernambuco, escolas de referência de ensino médio existem desde 2004**. São Paulo – SP 2012. Disponível em:

<<http://www.acaoeducativa.org.br/index.php/juventude/40-juventude-e-trabalho/10004237-em-pernambuco-escolas-de-referencia-de-ensino-medio-existem-desde-2004>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

_____. Educação. Texto: **Programa de Modernização da Gestão**. Disponível em: < <http://www.educacao.pe.gov.br/diretorio/pmg2/pmg.html> >. Acesso em: 13 mai. 2013.

_____. Secretaria de Educação. **Construindo a excelência em gestão escolar** – curso de aperfeiçoamento: módulo I – Políticas Públicas para a Educação / Secretaria de Educação. Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

_____. Secretaria de Educação. **Todos por Pernambuco. Gestão democrática e Regionalizada com Foco em Resultados**. Secretaria de Educação. Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2011. Disponível em: <http://www2.seplag.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=18616&folderId=51270&name=DLFE-32699.pdf> . Acesso em: 03 de set. 2013.

_____. **Decreto 25.596, de 01 de julho de 2003**. Criação do Centro experimental de educação ginásio pernambucano. Disponível em: <www.alepe.pe.gov.br>. Acesso em: 10 de nov. 2013.

_____. Secretaria de Educação. **Pacto Pela Educação. Garantir educação pública de qualidade e formação profissional**. Secretaria de Educação. Disponível em: <<http://www.educacao.pe.gov.br/educar/upload/galeria/689/Site%20PPE%20-%20Banco%20Mundial.pdf>> . Acesso em: 20 de novembro de 2013.

_____. Secretaria de Educação. Texto: **Programa de Educação Integral**. Recife – PE. 2013. Disponível em: < <http://www.educacao.pe.gov.br/?pag=1&men=70> >. Acesso em: 16 fev. 2013

_____. Secretaria de Educação. **Lei Complementar 125/2008**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=refer%C3%A2ncia+lei+complementar+125+de+2008+pernambuco>>. Acesso em: 20 de mar. 2013.

SAEPE. **Resultado das Avaliações**. Disponível em: <<http://www.saepe.caedufjf.net/saepe-inst/>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações**. 2. ed. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1991. (Coleção polêmicas do nosso tempo; v. 5).

SEEPE. PROGEPE\PROTEPE. **Curso de Aperfeiçoamento em Gestão escolar\Construindo a Excelência em Gestão Escolar** – Conteudista Margareth Zaponni – Recife-PE 2012.

UNESCO. **Relatório Mundial sobre Educação: o direito à educação**. Porto: Edições ASAS S.A., 2000.

YIN, R. K. (2002). **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Artmed, tradução do original de 1994, Case study research: design and method, Sage Publications.

APÊNDICES

APÊNDICE 1**PESQUISA COM GESTORES**

Disciplina: Dissertação I

Professor Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

Professora Assistente: Luisa Vilardi

Tutor: Daniel Eveling da Silva

Aluno: Jorge de Lima Beltrão

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DAS EREMS

1. Perfil dos gestores das Escolas de Referência jurisdicionadas pela GRE Litoral Sul:

1.1. Qual seu nível de formação?

() Nível Superior Completo

() Especialista

() Mestre

() Doutor

() Pós - Doutor

1.2. Há quanto tempo é funcionário da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco?

() Entre 1 e 5 anos

() Entre 6 e 10 anos

() Entre 11 e 15 anos

() Entre 16 e 20 anos

() Entre 20 e 25 anos

Se for maior a estes períodos registrar quantidade _____

1.3. Há quantos anos exerce a função de gestor?

- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 15 anos
- ☐ Entre 16 e 20 anos
- ☐ Entre 20 e 25 anos

1.4. Quando optou por tornar-se gestor de uma Escola de Referência já conhecia o Programa de Educação Integral?

- ☐ Sim
- ☐ Não

1.5. Como ficou sabendo da disponibilidade de vagas para o cargo?

- ☐ Edital
- ☐ Comunicado da Gerência Regional de Educação (GRE)
- ☐ Professores / amigos
- ☐ Comunicado da Secretaria de Educação
- ☐ Diário Oficial

1.6. Como ingressou para a função de Gestor?

- ☐ Indicação
- ☐ Seleção realizada pela SEE
- ☐ Seleção realizada pela GRE

2. Referente aos professores das Escolas de Referência:

(Escala: **1** - Concordo totalmente **2** - Concordo parcialmente **3** - Discordo totalmente **4** - Discordo parcialmente **5** - Não sei informar)

ITEM	1	2	3	4	5
A remuneração (gratificação) destinada aos professores do programa viabiliza uma melhor qualidade no que se refere as suas práticas.					
Referente ao BDE (Bônus de Desempenho Educacional) estimula os educadores a alcançarem as metas estabelecidas através do acordo firmado anualmente com a SEE.					
É fundamental que os integrantes do corpo docente tenham conhecimento amplo no que se refere as metas a serem alcançadas.					
Os integrantes do corpo docente tem conhecimento amplo no que se refere a proposta do programa e as metas a serem alcançadas.					
Os educadores vêm desempenhando, de fato, um trabalho diferenciado de acordo com a proposta do Programa de Educação Integral existente no estado de Pernambuco.					
Os educadores passam por processos de formações regulares de estudo que possibilitem efetivos debates para a reflexão de suas práticas e conseqüentemente do processo de ensino-aprendizagem.					

3. Referente aos alunos, pais ou responsáveis:

(Escala: 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo parcialmente 3 - Discordo totalmente 4 - Discordo parcialmente 5 - Não sei informar)

ITEM	1	2	3	4	5
O Programa de Educação Integral tem garantido uma maior permanência dos educandos nos ambientes escolares, reduzindo os números da evasão escolar, e conseqüentemente garantindo maior aproveitamento no que se refere a aprendizagem.					
Os pais e responsáveis tem percebido a importância de suas					

atividades dentro da esfera escolar e tem realizado participações frequentes e de grande relevância no ambiente escolar. Os estudantes tem consciência da importância da posposta do programa que tem como finalidade torná-los jovens mais ativos na esfera social através do “protagonismo juvenil”.					
É importante discutir com a comunidade escolar (educandos, educadores, pais e/ou responsáveis) as metas que são estabelecidas pela SEE. De que forma é realizada esta discussão? _____ _____					

4. Quanto as avaliações internas e externas:

ITEM	1	2	3	4	5
A comunidade escolar (estudantes, educadores, pais e/ou responsáveis) tem clareza dos objetivos das avaliações externas (sejam elas de nível estadual ou nacional) e suas finalidades.					
Os educadores tem clareza de que é importante equilibrar as avaliações internas e externas a fim de garantir não apenas os resultados previstos, mas também um conhecimento amplo a cerca dos conteúdos previstos.					

5. Referente ao compartilhamento existente entre a GRE e a Secretaria Executiva de Ensino Profissional

ITEM	1	2	3	4	5
As orientações são claras e não apresentam conflitos.					
Há uma definição clara sobre as funções que devem ser exercidas pela GRE e pela Secretaria Executiva de Educação Profissional.					

O gerenciamento compartilhado entre a GRE e Secretaria Executiva de Educação Profissional, tem uma orientação unificada e linear.					
---	--	--	--	--	--

6. Quais são os principais entraves identificados por você para a melhoria dos resultados dos indicadores?

7. Você percebe alguma dificuldade em atender a demanda solicitada pela Secretaria Executiva de Educação Profissional. Quais?

8. Quais estratégias foram criadas para superar as dificuldades encontradas?

APÊNDICE 2**UFJF – UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública****Mestrado Profissional****DISCIPLINA: Dissertação****ALUNO: Jorge de Lima Beltrão****QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

Prezado(a) Professor(a)

Este questionário vincula-se a uma pesquisa acadêmica que estou desenvolvendo como parte do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF. Agradeço sua contribuição. Não é preciso identificar-se. Fique à vontade para expressar sua opinião.

Atenciosamente,

Jorge Lima Beltrão

Instruções:

Marque, para cada competência a seguir relacionada, o seu grau de concordância pensando em quanto a atuação do Diretor de sua escola está coerente com a mesma, considerando que:

1 = Discorda fortemente

2 = Mais discorda do que concorda

3 = Mais concorda do que discorda

4 = Concorda fortemente

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – O DIRETOR	1	2	3	4
21. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.				
22. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.				
23. Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola.				
24. Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.				
25. Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.				
26. Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.				
27. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.				
28. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAE, Prova Brasil, etc.), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.				
29. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.				

30. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.				
31. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.				
32. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.				
33. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.				
34. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.				
35. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.				
36. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.				
37. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.				
38. Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor				
39. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo				
40. Assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções e correções necessárias.				