

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

ANA MARIA MACHADO FRANCK INCERTI

**ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO  
MUNICÍPIO DE CARAUARI (AM): DESAFIOS NO FAZER PEDAGÓGICO**

JUIZ DE FORA  
2016

ANA MARIA MACHADO FRANCK INCERTI

**ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO  
MUNICÍPIO DE CARAUARI (AM): DESAFIOS NO FAZER PEDAGÓGICO**

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

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé

JUIZ DE FORA

2016

ANA MARIA MACHADO FRANCK INCERTI

**ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO  
MUNICÍPIO DE CARAUARI (AM): DESAFIOS NO FAZER PEDAGÓGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 29/02/2016.

---

Prof. Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Fernando Perllato  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Rodrigo Chaves  
Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG)

Dedico este trabalho as três pessoas mais importantes em minha vida, aos meus filhos Carlos Guilherme e Jaqueline de Fátima por representarem como a vida pode ser maravilhosa e ao meu marido Paulo Roberto pelo incentivo nos momentos em que achei que não conseguiria mais caminhar. Amados, obrigada pela paciência, pelo incentivo, pela força e principalmente pelo carinho. Valeu a pena toda distância, todas as renúncias. Valeu a pena continuar caminhando.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta trajetória.

Não poderia deixar de agradecer minha família, inicialmente aos meus pais José Christiano (*in memoriam*) e Edith (*in memoriam*) por terem me ofertado o dom da vida e principalmente às minhas irmãs Cerise, Áurea, Regina, Sueli, Marília e Clarice pelo carinho e cuidados. Aos meus irmãos Gilson e Nilson Franck (*in memoriam*) que mesmo distantes sempre me incentivaram a progredir nos estudos.

A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino pela oportunidade e financiamento.

Ao gestor da Escola Estadual das Seringueiras (nome fictício) professor Francisco da Silva Melo pelo apoio, carinho e compreensão nos momentos em que necessitei me ausentar dos trabalhos educacionais para participar das atividades presenciais do curso de mestrado.

Aos colegas professores, secretária e pedagoga ao responderem os questionamentos realizados no período de pesquisa de campo.

A todos os professores do Mestrado em Educação, que foram muito importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta Dissertação.

Um agradecimento especial ao meu orientador Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé e aos ASAs Priscila Campos Cunha e Álisson Almeida Santos pelas incessantes leituras e correções dos textos e, principalmente, pelo carinho e paciência nas intervenções ao longo do período.

Quero deixar meu carinho e respeito aos componentes das Bancas de Qualificação e Defesa, Doutores Fernando Perllato e Rodrigo Chaves que se mostraram compreensivos e competentes nas intervenções realizadas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta etapa, meus sinceros agradecimentos!

A grandeza de um ser humano não está no quanto ele sabe, mas no quanto ele tem consciência que não sabe. O destino não é frequentemente inevitável, mas uma questão de escolha. Quem faz escolha, escreve sua própria história, constrói seus próprios caminhos.

Augusto Cury

## RESUMO

Esta dissertação, desenvolvida no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, é o resultado de uma pesquisa que investigou as ações desenvolvidas pela equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras (nome fictício) do município de Carauari, Amazonas. O objetivo principal foi analisar como a equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras, com um número reduzido de integrantes, organiza suas atividades e planeja suas ações no âmbito da gestão administrativa e pedagógica no período compreendido entre os anos de 2011 e 2014. A metodologia adotada neste trabalho consistiu-se em uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, onde se buscou analisar fontes documentais, entrevistas e questionários, fundamentação teórica nos dispositivos legal nacional e estadual, como também, em pressupostos de autores dentre os quais se destacam Heloiza Luck (2009), Vieira (2008), Canário (1997). No primeiro capítulo realizou-se uma contextualização da Rede Estadual de Educação do Amazonas. Buscou-se identificar as práticas de trabalho relativas ao contexto administrativo, pedagógico e funcionamento da escola. Ao mesmo tempo realizou-se o levantamento do perfil da equipe gestora, do corpo docente e discente e aprofundou-se na análise do PPP e dos índices de proficiência alcançados nas avaliações externas. O segundo capítulo apresenta uma releitura do conceito de gestão democrática e participativa embasados nas dimensões de Luck de forma que norteiam a dimensão escolar no que se refere ao trabalho e as tomadas de decisões desta equipe, o que forneceu suporte para avaliar como esta equipe gestora cumpre sua agenda de trabalho escolar, como se organiza e planeja suas ações mesmo possuindo uma equipe gestora mínima, pouca participação da comunidade escolar, alta rotatividade de profissionais e, principalmente, como esta gerencia o seu processo educacional tendo um PPP desatualizado e não possuindo um Conselho Escolar. Neste contexto investigativo observou-se que mesmo possuindo problemas nas áreas pedagógico/administrativa, esta escola alcançou índices satisfatórios nas avaliações externas no IDEB e no SADEAM, se firmando na comunidade como uma escola de valor que busca a qualidade no processo educativo. O último capítulo apresenta uma proposta de intervenção para o aprimoramento das ações a serem realizadas no contexto escolar de forma que possam minimizar os entraves encontrados no fazer pedagógico e administrativo na escola pesquisada e, também, direciona encaminhamentos que visam a reelaboração do PPP, criação do Conselho Escolar e a elaboração de uma agenda de eventos como forma de fortalecimento do processo de gestão democrática e participativa nesta escola.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa; Gestão Democrática; PPP; Conselho Escolar.

## ABSTRACT

This dissertation, developed at the Graduate Program in Professional Management and Public Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora, is the result of a research that investigated the developed actions by the management team at State School of Seringueiras (fictitious name), in Carauari town, Amazonas. The main objective was analyze how the management team at State School of Seringueiras, with a reduced number of members, organize their activities and plan their actions in the framework of a administrative management and pedagogical for the period from 2011 to 2014. The adopted methodology in this study consists of a qualitative research through a case study, where was analyzed documentary sources, interview and questionnaires, theoretical foundations in national and state legal devices, but also in, preconditions of authors among which stand out Heloiza Luck (2009), Vieira (2008), Canário (1997). In the first chapter there is a contextualization of State Schooling in Amazonas. We sought to identify work practices relating to administrative context, pedagogical and the proper functioning of the school. At the same time management team, faculty and students survey profile was developed, and deepened in analysis about PPP and proficiency index reached in the external evaluations. The second chapter presents a re-reading of democratic and participative management concept grounded in Luck dimensions in a way that guide the educational dimension regarding the work and decisions making taken by the team, what provided support to evaluate how this management team fulfills their school's words agenda, how is organized and planed their actions even though with a minimum management team, very little involvement of school community, professional's hight turnover and, mainly, how manage educational process having a outdated PPP and having no School Council. In this investigative context was noted that even having problems in administrative/pedagogical area, this school reached satisfactory indices in external evaluations at IDEB and SADEAM, staying firm in community as a value school that search for quality in education process. The last chapter presents a proposal for an intervention in actions enhancement to be held in a school context in a way that minimize the barriers found in do pedagogical and administrative at the research school and, also, directs referrals which aim at the re-elaboration of PPP, creation of a School Council and the elaboration of an events agenda as a fortification way in the democratic and participative management in the process of school.

**Keywords:** Participative Management; Democratic Management; PPP; School Council.



## LISTA DE ABREVIATURAS

APMC- Associação de Pais e Mestres e Comunitários  
ASG - Assistente de Serviços Gerais  
CEE- Conselho estadual de Educação  
CNE- Conselho Nacional de Educação  
CAED- Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
CETAM - Centro Educação Técnica do Amazonas.  
DST's - Doenças Sexualmente Transmissíveis.  
HTP's- Horas de Trabalhos Pedagógicos  
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
Ideb- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
IDH- Índice de Desenvolvimento Humano  
IDHM- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal  
INDGP- Instrução Normativa Do Departamento de Gestão de Pessoas  
Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira  
IPES - Instituições Públicas de Ensino Superior  
LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MEC- Ministério da Educação e Cultura  
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação  
PMFE- Padrões Mínimos de Funcionamento Escolar  
PM- Plano de Metas  
PM-AM- Polícia Militar do Amazonas  
PPP - Projeto Político Pedagógico  
PRAE - Programa de Reforço Escolar e Redução do Abandono  
PROERD - Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência  
PTPA - Plano de Trabalho Pedagógico Anual  
RGEE- Regimento Geral das Escolas Estaduais  
SADEAM - Sistema de Avaliação de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amazonas  
SEDUC/AM - Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas  
SEPLAM- Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Amazonas  
SIS- Sistemas de Indicadores Sociais

UEA- Universidade Estadual do Amazonas

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

## LISTA DE FIGURAS

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1: Mapa da calha dos Rios do Amazonas..... | 23 |
|---------------------------------------------------|----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1: Índices Quantitativos de alunos por Ano Escolar e sexo.....          | 39 |
| GRÁFICO 2: Quantitativos de alunos matriculados no período de 2011 a 2014 ..... | 41 |
| GRÁFICO 3: Níveis de Escolaridade do Grupo Docente.....                         | 72 |
| GRÁFICO 4: Trajetória Profissional da Rede em Carauari .....                    | 73 |
| GRAFICO 5: Trajetória Temporal na Escola.....                                   | 73 |
| GRAFICO 6: Revisão e Elaboração do PPP , quem participou?.....                  | 77 |
| GRÁFICO 7: Quem conhece o PPP ?.....                                            | 77 |
| GRAFICO 8: Quem mais utiliza o PPP ? .....                                      | 78 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1: Classificação das Escolas Estaduais .....                                         | 26 |
| QUADRO 2: Quantitativo de Funcionários .....                                                | 28 |
| QUADRO 3: Quantidade e formação da Equipe Docente .....                                     | 37 |
| QUADRO 4: Perspectivas da Gestão .....                                                      | 62 |
| QUADRO 5: Síntese da Ação nº 1- Reformulação do PPP .....                                   | 87 |
| QUADRO 6 : Ação nº 2- Capacitação de docentes e administrativos na Dinâmica<br>Escolar..... | 89 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 1- Metas Educacionais Projetadas até 2021 para a Escola Estadual das Seringueiras..... | 45 |
| TABELA 2- Resultados Obtidos nos Componentes de Língua Portuguesa e Matemática.....           | 47 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                                                          | <b>17</b> |
| <b>1 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA GESTÃO NO CONTEXTO DA ESCOLA ESTADUAL DAS SERINGUEIRAS.....</b>                                                               | <b>21</b> |
| <b>1.1 A Rede Estadual de Educação do Amazonas: um panorama da rede.....</b>                                                                                    | <b>21</b> |
| 1.1.1 Diretrizes para a composição das equipes gestoras e para o funcionamento da gestão escolar .....                                                          | 26        |
| <b>1.2 O contexto administrativo, social e pedagógico da Escola Estadual das Seringueira .....</b>                                                              | <b>30</b> |
| 1.2.1 Perfil da equipe gestora.....                                                                                                                             | 32        |
| 1.2.2 Perfil da equipe docente.....                                                                                                                             | 36        |
| 1.2.3 Perfil dos alunos e famílias .....                                                                                                                        | 39        |
| 1.2.4 Projetos desenvolvidos na Escola .....                                                                                                                    | 42        |
| 1.2.5 Os índices de proficiência da escola nas avaliações externas.....                                                                                         | 45        |
| <b>2 A GESTÃO ESCOLAR E SUA ATUAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL DAS SERINGUEIRAS.....</b>                                                                                | <b>49</b> |
| <b>2.1 Uma breve abordagem teórica sobre a gestão educacional frente aos desafios no fazer pedagógico e administrativo.....</b>                                 | <b>49</b> |
| <b>2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa.....</b>                                                                                                              | <b>57</b> |
| <b>2.3 Analisando os Dados da Pesquisa .....</b>                                                                                                                | <b>59</b> |
| 2.3.1 Análise da Entrevista com a Equipe Gestora .....                                                                                                          | 60        |
| 2.3.2 Estudo Empírico: as expectativas da equipe gestora. ....                                                                                                  | 62        |
| 2.3.3 Análise dos resultados dos questionários dos professores.....                                                                                             | 71        |
| <b>3 O PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PPP E IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES GESTORAS COM A IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR.....</b> | <b>82</b> |
| <b>3.1 Proposta do Plano de Ação.....</b>                                                                                                                       | <b>84</b> |
| <b>3.2 Público Alvo .....</b>                                                                                                                                   | <b>84</b> |
| <b>3.3 Ação I - Reestruturação do PPP.....</b>                                                                                                                  | <b>85</b> |
| 3.3.1 Metas para Ação I .....                                                                                                                                   | 85        |
| 3.3.2 Capacitação grupo docente e administrativo .....                                                                                                          | 88        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                                                                | <b>91</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                                                         | <b>93</b> |

**ANEXO 1.....96**  
**APÊNDICES.....97**



## INTRODUÇÃO

O termo gestão educacional está associado ao fortalecimento de atitudes democráticas no processo pedagógico. Estas propostas se efetivam através da participação consciente e responsável de todos os atores nas decisões e na efetivação destas ações mediante o compromisso coletivo com resultados educacionais.

É importante compreender que a gestão educacional está associada à ação desenvolvida por dirigentes nos âmbitos macro (União e as secretarias de educação dos entes federados) e micro (escolas) da educação. Trata-se, portanto, de uma articulação entre a prática social e sua atuação dentro das escolas com o foco direcionado à atividade organizadora e orientadora do ensino, do funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos das redes de ensino e das escolas.

Por considerar que a atuação da gestão escolar seja peça fundamental para propiciar boas práticas educacionais é que será desenvolvida esta pesquisa. A escolha do tema “Gestão Escolar” surgiu devido ao interesse da autora para com a escola onde trabalha como professora desde 2012, onde vivencia cotidianamente a forma como a gestão se organiza, realiza seus trabalhos administrativos e pedagógicos e programa suas atividades e metas educacionais dentro do processo de gestão escolar desta instituição.

Na prática, os gestores de instituições educacionais são cercados de compromissos diários que exigem planejamento, aplicação, conhecimento, dedicação e grande capacidade de mobilização comunitária que deve estar voltada para garantir a aprendizagem dos alunos. Para Lück (2009), a gestão escolar se institui em um processo de organização e mobilização de talentos com o propósito de atuar coletivamente na construção de objetivos voltados à educação.

A equipe gestora desta instituição é composta por três profissionais: um gestor, uma pedagoga e uma secretária, que enfrentam desafios no gerenciamento e na condução dos trabalhos pedagógicos e administrativos da escola das Seringueiras. Portanto, é interesse da pesquisadora investigar como a gestão desta escola se organiza e planeja suas ações para atingir seus objetivos.

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo analisar como a equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras<sup>1</sup>, com um número reduzido de integrantes, organiza suas atividades e planeja suas ações no âmbito da gestão administrativa e pedagógica desta escola, no período compreendido entre os anos de 2011 e 2014. Planejar e organizar as metas administrativas e pedagógicas nesta instituição se constitui em tarefa desafiadora para esta equipe gestora. Buscar soluções para complicadores como falta de formação para a área de gestão, número reduzido de componentes na equipe, poucos funcionários para manutenção de uma área construída extensa, são dentre outros, alguns dos fatores e obstáculos a serem superados por esta equipe de gestão e investigados neste trabalho.

Outro complicador que merece destaque nesta pesquisa, diz respeito à questão da grande rotatividade de professores contratados temporariamente, através de processo seletivo, para suprir a carência de professores efetivos.

Salientando ainda, a questão que pode ser notada no ambiente de trabalho da Escola Estadual das Seringueiras é a inexistência de uma agenda de reuniões. As reuniões pedagógico-administrativas, geralmente, são reuniões extraordinárias que ocorrem na maioria das vezes durante o intervalo de quinze minutos para merenda escolar. Portanto, planejar a agenda da equipe gestora é de fundamental importância para que se consiga desenvolver de forma ordenada as atividades da rotina escolar. Assim, esta pesquisa busca respostas para o questionamento: como a equipe gestora dessa escola se organiza e planeja sua rotina administrativa e as atividades pedagógicas possuindo um quantitativo de pessoal reduzido e uma intensa rotatividade de professores e funcionários?

Sendo que o objetivo geral, ora mencionado, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Descrever de forma concisa a organização da equipe gestora no que se refere à parte pedagógica e administrativa na escola em estudo;
- (ii) Apresentar uma abordagem teórica acerca da temática gestão escolar voltada para a gestão pedagógica e administrativa;
- (iii) Analisar como se dá o envolvimento da equipe gestora com a comunidade intra e extraescolar e de que forma estas promovem a interação escola x comunidade e a gestão democrática e participativa;

---

<sup>1</sup>A fim de preservarmos a identidade da escola, bem como os sujeitos que compõe a comunidade escolar, optamos por apresentá-la por meio de um nome fictício.

(iv) Propor um plano de ação a fim de fortalecer o processo da gestão democrática e participativa, subsidiando a criação do Conselho Escolar e a reelaboração do PPP na escola.

A equipe gestora, como mencionado anteriormente, é formada por um número reduzido de integrantes. O gestor e a secretária estão na escola desde sua fundação em 2011, iniciaram suas atividades com muitas dificuldades, uma vez que nenhum dos dois passou por treinamentos preparatórios para desenvolverem as tarefas relacionadas à gestão pedagógica e administrativa da escola.

Através de relatos de alguns professores que atuam nesta escola desde a sua fundação, pode-se observar que o trabalho realizado pela equipe gestora é estressante e exigente, pois requer desta equipe dedicação exclusiva e permanência diária de até 10 horas de trabalhos ininterruptos para a realização de atividades pedagógicas e administrativas.

Contudo, um dado interessante, que merece ser comentado, é que mesmo diante de grandes desafios no fazer pedagógico a escola em estudo recebeu da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM) dois prêmios "Escola de Valor": um no ano de 2012, ano de sua fundação e outro em 2014. Esta premiação é um incentivo monetário da SEDUC, sendo ofertado a todas as escolas que superam as metas e elevam seus índices de proficiência propostos pela secretaria para um determinado período ou ano escolar (SEDUC/AM). Mais adiante trataremos deste prêmio com maior clareza e aprofundamento.

Como recursos metodológicos nesta pesquisa, utilizaremos: análise documental das atas dos conselhos de classes, atas de reuniões, normativas da rede escolar do Estado do Amazonas, quadros de desempenho escolar, Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Trabalho Pedagógico Anual (PTPA) e Planos de Metas (PM) para os anos em estudo; questionários direcionados aos docentes, discentes, funcionários administrativos como as merendeiras, serviços gerais e auxiliares administrativos, estes últimos, atuam junto à secretária na administração direta dos documentos escolares.

Em especial, direcionado ao gestor, pedagoga e secretária sugerimos a realização de entrevistas em profundidade a fim de possibilitar o detalhamento das questões investigativas deste estudo.

Entendemos que esses instrumentos de pesquisa permitirão compreender melhor os desafios nos processos de trabalho da equipe gestora no fazer pedagógico e administrativo, frente ao que consideramos como processo democrático e participativo de gestão escolar.

No primeiro capítulo, realizaremos uma contextualização da Rede Estadual de Educação do Amazonas suas práticas de trabalho e o funcionamento da Escola Estadual das Seringueiras, a fim de compreender como se realiza a composição das equipes gestoras para o funcionamento da gestão escolar. Este processo se desenvolverá sob a ótica da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) e das Diretrizes Educacionais da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM) e do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (RGEE/AM).

Dentro deste cenário, faremos uma análise: do contexto administrativo e pedagógico da escola; do perfil da equipe gestora; do perfil do corpo docente e do corpo discente; do Projeto Político Pedagógico e dos índices de proficiência da escola nas avaliações externas (SADEAM/ Ideb) no período de 2011 a 2014.

No segundo capítulo desta dissertação busca-se conhecer e analisar, através do estudo empírico, informações capazes de delinear a dimensão escolar no que se refere ao trabalho e as tomadas de decisões desta equipe, o que nos dará suporte para conhecer e analisar como esta equipe de gestão realiza seu trabalho administrativo e pedagógico e como se organiza e planeja suas ações. Neste sentido, ainda neste capítulo, pretende-se à luz do referencial teórico acerca da gestão escolar discutir os resultados obtidos na pesquisa de campo e, após serem levantadas as informações pretende-se conhecer mais detalhadamente como esta equipe se organiza, como se deu a formação pedagógica e continuada desta e quais os desafios enfrentados no fazer pedagógico dentro desta instituição de ensino.

O terceiro capítulo contempla o Plano de Ação Educacional, onde as novas ações são formuladas a partir das necessidades surgidas nesta pesquisa, principalmente ao que se refere à organização administrativa e pedagógica desta equipe.

## **1 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA GESTÃO NA ESCOLA ESTADUAL DAS SERINGUEIRAS**

A organização do trabalho da gestão no contexto da Escola Estadual das Seringueiras tende a propiciar condições de funcionamento desta escola. Esta organização é de extrema importância para que se obtenha uma escola que visa formar cidadãos e oferecer subsídios para apreensão de competências e habilidades necessárias à inserção social, além de oferecer transparência às ações e de possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos e saberes através do processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Assim, as reflexões que ora propõe-se estão voltadas ao aprimoramento de novas competências e habilidades pedagógicas e administrativas para a gestão educacional desta escola.

Para que se possam analisar os trabalhos da gestão realizados nessa escola no período de estudo, inicialmente abordaremos o desenvolvimento da educação no estado do Amazonas, principalmente no que se refere às diretrizes para a composição das equipes gestoras, o embasamento normativo para o funcionamento da gestão escolar, e, por fim, o contexto administrativo, social e pedagógico da Escola Estadual das Seringueiras, localizada no município de Carauari, Estado do Amazonas, os quais se pretende apresentar a seguir.

### **1.1 A Rede Estadual de Educação do Amazonas: um panorama da rede**

A criação da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC) ocorreu no ano de 1946, através da Lei 1.596, de 05/01/1946, com denominação da Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Com a Lei 12, de 09/05/1953, sofreu a primeira alteração em sua nomenclatura, recebendo o nome de Secretaria de Educação, Cultura e Saúde. Ainda no mesmo ano, com a Lei 65, de 21/07/1953, recebeu a denominação de Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social.

Após dois anos, sob a Lei 108, de 23/12/1955, recebe o nome de Secretaria de Educação e Cultura. Uma nova alteração só ocorreu 46 anos mais tarde, com a

Lei 2.032, de 02/05/1991, quando recebe o nome de Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto.

A denominação atual, de Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (Seduc), veio com a Lei 2.600, de 04/02/2000<sup>2</sup>.

Sua estrutura organizacional estabelece que esta secretaria seja dirigida pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, com o auxílio de um Secretário Executivo e de dois Secretários Executivos Adjuntos, um responsável pela Capital e outro pelo Interior<sup>3</sup>.

Por ser um estado com características específicas devido à sua extensão geográfica, a disposição hierárquica dos trabalhos educacionais da SEDUC está configurada e foi dividida em coordenadorias educacionais na capital e nos 61 municípios do interior, em um dos quais a Escola Estadual das Seringueiras encontra-se localizada. Estas coordenadorias apresentam-se classificadas em quatro tipos, variando entre as tipologias Tipo 1 A e B, Tipo 2, Tipo 3 e tipo 4. Segundo informações obtidas na Coordenadoria Regional de Carauari, esta foi a forma mais apropriada que a SEDUC encontrou para atender as diversidades geográficas da região e levar acompanhamento s escolas localizadas no interior do estado.

As designações tipológicas para as coordenadorias são atribuídas levando-se em consideração o número de escolas que cada município possui, podendo variar na quantidade de funcionários e recursos financeiros recebidos, como também, no quantitativo de materiais de expediente e limpeza disponibilizados para cada uma destas unidades. Assim, compreende-se que quanto maior o número escolas uma coordenadora tem sobre sua orientação, maior são os quantitativos materiais, financeiros e recursos humanos esta possui.

Conforme o que determina a Seduc, as principais funções das coordenadorias educacionais são: dar suporte administrativo e pedagógico às escolas estaduais; verificar a oferta do transporte escolar e da merenda escolar aos alunos; observar o cumprimento do calendário escolar e da limpeza da instituição; dar suporte na

---

<sup>2</sup> Dados disponíveis em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/a-secretaria/>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

<sup>3</sup> A estrutura organizacional desta Secretaria de Estado da Educação do Amazonas é especificada de forma demonstrativa no anexo 01 deste trabalho. Organograma da Lei Delegada n.º 3.642, de 26 de julho de 2011. SEDUC. Adaptado da Consultoria *Bain&Company*, 2012.:SEDUC/AM.2014. (Anexo 01). Organograma da Lei Delegada nº 3.642 de 26 de julho de 2011. SEDUC. Adaptado da Consultoria, *Bain&Company*, 2012.:SEDUC/AM.2014.

elaboração das ações pedagógicas para melhorar os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), dentre outras funções.

O município no qual a escola alvo deste estudo de caso se encontra situada possui nove escolas da rede estadual de ensino, assim, segundo o que determina o Regimento Geral das Escolas Estaduais (RGEE/AM), estas escolas se encontram subordinadas à coordenadoria do tipo 3.

Como já mencionado anteriormente, o Amazonas devido sua extensão territorial de 1.570.746 km<sup>2</sup> desenvolveu uma divisão territorial regional específica denominada Calhas dos Rios<sup>4</sup>. Segundo descrições da Secretaria de Planejamento do Amazonas (SEPLAN), estas calhas podem ser identificadas na figura 1.

Assim, o mapa apresentado a seguir delimita as nove calhas ou sub-regiões<sup>5</sup> nas quais os sessenta e dois municípios se encontram localizados.

**Figura 1- Mapa das Calhas dos Rios do Estado do Amazonas**



Fonte: Seplan/AM. Disponível em: <[www.seplan.am.gov.br/condensadodeinformações-definitivas](http://www.seplan.am.gov.br/condensadodeinformações-definitivas)>. Acesso em: 18 nov. 2014.

A escola em que se desenvolve este estudo de caso encontra-se localizada na cidade de Carauari, Calha do Juruá, na 4ª Sub-Região ou Região do Juruá, composta pelos municípios de Carauari, Eirunepé, Envira, Guajará, Ipixuna, Itamarati e Juruá, perfazendo um total de 99.714,2 km<sup>2</sup> de extensão territorial.

Os municípios amazonenses apresentam peculiaridades que os tornam singulares, sendo a distância e as dificuldades de deslocamento por transporte

<sup>4</sup> Entende-se por Calhas no Amazonas os vários percursos realizados pelos rios amazonenses, em sua maioria afluentes do Rio Amazonas, formado pela junção do Rio Negro e Solimões. Ao longo destas calhas se localizam os 61 municípios e a capital do Estado. Dados disponível em [www.seplan.am.gov.br/condensadodeinformações-definitivas](http://www.seplan.am.gov.br/condensadodeinformações-definitivas). Acesso 18/11/2014.

<sup>5</sup> Sub-regiões: segundo dados da Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Amazonas - SEPLAN, as Sub-regiões são em número de nove. Disponível em [www.seplan.gov.br](http://www.seplan.gov.br). acesso:20/11/2014.

aéreo e ou fluvial os maiores entraves no interior do Estado. A falta de logística, principalmente no que se referem ao transporte, comunicações e energia, impôs à Secretaria de Educação descentralizar o controle educacional, criando o Sistema de Unidades Educacionais (SEDUC/AM, 2014), onde um diretor coordenava todas as escolas do município. Este sistema perdurou até o ano de 1998, quando foi extinto.

Em 2001, surgem no cenário educacional as Coordenadorias Regionais de Educação, que assumem a dinâmica do processo educacional. O papel do Coordenador pode ser interpretado como um mediador entre SEDUC e Gestores. Estes coordenadores são os representantes da Secretaria de Educação nos municípios, têm a finalidade de coordenar, vistoriar, supervisionar, apoiar, controlar, distribuir tarefas e monitorar os processos avaliativos da educação no interior. Neste estudo de caso, a escola em questão pertence à Coordenadoria Regional da Qualidade de Ensino de Carauari.

Em 2012, a Secretaria Estadual de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC-AM), buscando promover o aumento nos índices de proficiência dos alunos tanto da rede municipal como estadual de ensino, instituiu o Plano de 100 dias para gestão transparente<sup>6</sup>.

As principais metas do Plano são: reduzir os índices de analfabetismo no Estado do Amazonas, com prioridade de alfabetizar cento e vinte mil pessoas em dois anos no programa “Amazonas Alfabetizado”; garantir que todas as crianças sejam alfabetizadas até os oito anos de idade; expandir os programas Avançar, Reforço Escolar e de Redução do Abandono Escolar (PRAE)<sup>7</sup>; expandir vagas no Projeto Avançar na matrícula do ano de 2013 para 80 mil alunos, bem como promover a ampliação do escopo do PRAE, para oferecer mais vagas e oportunidades aos alunos em distorção idade-série.

A fim de oportunizar o acesso a um número maior de alunos ao processo educacional, a Rede Estadual de Educação criou seu Centro de Mídias de Educação e Tecnologia do Amazonas, que surge como uma opção para os alunos de várias comunidades do interior, geralmente localizadas nas redes hidrográficas do estado bem distantes de áreas habitadas, para continuarem seus estudos via internet por

---

<sup>6</sup> Plano de 100 dias para Gestão Transparente. Disponível em: <<http://www.seduc.am.gov.br/planogestãotransparente>>. Acesso em: 23 set. 2014.

<sup>7</sup> Disponível em: <[www.educacao.am.gov.br/plano-gestao-transparente-19-outubro.pdf](http://www.educacao.am.gov.br/plano-gestao-transparente-19-outubro.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2014. Programa de Aceleração do Desenvolvimento da Educação do Programa e “Reforço Escolar”, criados para atender estudantes com dificuldades de aprendizagem e com defasagem idade-série.



transmissão mediada por televisão. Estas aulas ocorrem com o acompanhamento virtual de professores que se encontram na capital do Estado, na cidade de Manaus, que diariamente a partir de 19 horas, interagem com professores locais e alunos via satélite. Estas interações ocorrem pelas vídeo-aulas ou teleaulas. Cada tele sala possui um professor assistente presencial que acompanha os alunos e tira as dúvidas por meio de mensagens eletrônicas enviadas por web mensagens.

Esta ação educacional constitui uma forma de ofertar equidade e inclusão para todos os indivíduos que almejam continuar seus estudos e vencer as diversidades geográficas que o Estado apresenta.

Neste contexto de inovação educacional por tecnologia, a Escola Estadual das Seringueiras recebeu em 2012 uma antena e uma Tele-Sala para 45 alunos interessados em concluir o ensino fundamental mediado por tecnologia. Infelizmente, por falta de compatibilidade de horário, uma vez que esta escola encontra-se autorizada para funcionar nos turnos matutino e vespertino e as aulas da Tele-Sala atende alunos do turno noturno. Assim, a antena e a tele sala foram realocadas para uma escola de ensino médio do município no ano de 2013.

Ainda, dentro do Plano de Gestão de "100 Dias", ou plano de metas proposto pela SEDUC, houve implementação do projeto de incentivo e estímulo às escolas e professores da rede estadual. Este plano surge como mecanismo de promoção da eficácia no fazer pedagógico. É uma premiação instituída pelo Governo do Estado, através da SEDUC, conhecida como "Prêmio Escola de Valor"<sup>8</sup>. Como já citado anteriormente, a Escola Estadual das Seringueiras, devido aos avanços nos índices de proficiência, recebeu duas vezes esta premiação, inclusive todos os professores e funcionários receberam a premiação de 14º e 15º salários como incentivo pela melhoria dos índices escolares.

Portanto, compreende-se que o plano de metas, já apresentado, objetiva a promoção da aprendizagem escolar, ao mesmo tempo em que busca alternativas capazes de gerar melhorias na oferta de uma educação com qualidade, inclusiva e com justiça social a todos os amazonenses que dela necessitar.

Na próxima seção, abordaremos questões pertinentes às diretrizes para a composição das equipes gestoras e o funcionamento da gestão escolar da rede e da Escola Estadual das Seringueiras.

---

<sup>8</sup> Premio Escola de Valor- Incentivo dado às escolas e quadro funcional como forma de buscar crescimento nos índices do IDEB. Disponível em: <[www.seduc.gov.br](http://www.seduc.gov.br)>. Acesso em: 21 set. 2014.

### 1.1.1 Diretrizes para a composição das equipes gestoras e para o funcionamento da gestão escolar

Ao iniciarmos as colocações acerca da composição da equipe gestora e do funcionamento da gestão escolar na Escola Estadual das Seringueiras, apresentamos como título informativo a classificação das escolas no Estado do Amazonas e quais atributos devem possuir para receber sua tipologia, quais projetos estão aptos a desenvolver e quais os requisitos físicos que cada uma apresenta em detrimento desta classificação tipológica.

O Regimento Geral das Escolas Estaduais, documento norteador da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas classifica os estabelecimentos de ensino segundo a sua tipologia em Tipo I A e B, Tipo II, Tipo III e Tipo IV. Estas classificações podem ser observadas mais detalhadamente no Cap. IV, Art. 10 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Para se estabelecer uma maior compreensão a respeito desta classificação, no quadro 1 a seguir, poderão ser identificados: os requisitos físicos, as denominações e os programas ofertados para cada um dos quatro tipos de escolas.

**Quadro 1- Classificação das Escolas Estaduais no Amazonas**

| REQUISITOS FISICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PROGRAMAS OFERTADOS PELA SEDUC/AM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESCOLA TIPO I                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PROGRAMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo de 30 salas exclusivas para aulas;</li> <li>- Laboratórios de Ciências Físicas e Biológicas;</li> <li>- Laboratório de Informática;</li> <li>- Biblioteca;</li> <li>- Tempo de 12 horas/dia de aula;</li> <li>- Quadra Poliesportiva Coberta;</li> <li>- Nível Educacional básico EF/EM;</li> <li>- Acessibilidade Física.</li> </ul> | <p>► Desenvolvimento mínimo de 70% dos seguintes programas:</p> <p>Atendimento integral a criança e adolescente;</p> <p>Ações Culturais;</p> <p>Produção de materiais didáticos; Estímulo à leitura; sala de recursos; Educação antidrogas e doenças sexualmente transmissíveis;</p> <p>Educação ambiental;</p> <p>Educação para o trânsito;</p> <p>Interação escola-família-Comunidade; Educação de Jovens e Adultos (EJA); Multimídias;</p> <p>Intervenções Alternativas do Avanço Escolar;</p> <p>Intensivo ao Vestibular;</p> <p>Informática Básica;</p> <p>Educação Fiscal;</p> <p>Estímulo complementares ao uso de projetos.</p> |
| ESCOLA TIPO II                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PROGRAMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>► Mínimo de 20 salas exclusivas para aulas; os demais requisitos exigidos são os mesmos das escolas classificadas como tipo I.</p>                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>► Neste tipo II de escola são oferecidos os mesmos programas das escolas classificadas como tipo I</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ESCOLA TIPO III                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | PROGRAMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>► Mínimo de 10 salas exclusivas para aulas; os demais requisitos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>► Neste tipo III de escola são oferecidos os mesmos programas das escolas classificadas como tipo I e II</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| exigidos são os mesmo as escolas classificadas como tipo I, II.                                                                                                                                                                                     |                                                                                                              |
| <b>ESCOLA TIPO IV</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>PROGRAMAS</b>                                                                                             |
| ► Mínimo de 09 salas exclusivas para aulas;<br>Laboratórios de Ciências;<br>Laboratório de Informática;<br>Biblioteca;<br>Tempo de 12 horas/dia de aula;<br>Quadra poliesportiva coberta;<br>Nível Educacional Básico EF;<br>Acessibilidade Física. | ► Neste tipo IV de escola são oferecidos os mesmos programas das escolas classificadas como tipo I, II, III. |

Fonte: Quadro elaborado a partir de informações contidas no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. RGEE/AM. SEDUC, 2010.

Faz-se necessário acrescentar que a Escola Estadual das Seringueiras se enquadra na Tipologia III, sendo o que se reserva ao gestor o trabalho em dois turnos diários com quarenta horas de efetivo trabalho. Este profissional dispõe de um pedagogo para dividir suas funções pedagógicas e uma secretária para desenvolver as tarefas administrativas da escola.

Com relação às demais tipologias não nos cabe aqui defini-las, já que o enfoque do estudo é a Escola Estadual das Seringueiras, além do que a forma pela qual estas escolas são tipologicamente classificadas segue o padrão de número de salas que cada uma destas possuem, podendo variar de no máximo 30 salas até o mínimo de 09 salas de aula. A escola alvo deste estudo, como já mencionado anteriormente, se enquadra na tipologia III e obedece ao que dispõe as diretrizes que condicionam o número de funcionários administrativos e equipe técnica. No caso desta instituição, cabe a esta um gestor com exclusividade de tempo integral para o exercício do cargo, dois pedagogos com quarenta horas semanais de serviço, para atuar nos turnos matutino e vespertino, 1 secretária, 4 assistentes administrativos, cinco assistentes de serviços gerais (ASG), duas merendeiras, dois porteiros sendo um para cada turno e três vigilantes terceirizados que se alternam diariamente nas noites semanais e nos finais de semana e feriados.

Em conversa com o gestor e analisando o quadro de lotação do período em estudo, a escola teve no intervalo de 2011 a 2014 um percentual aquém das suas necessidades, no que diz respeito ao quadro de pessoal administrativo, serviços gerais, merendeiras, porteiro, vigias e bibliotecária.

O quadro nº 2 apresenta um comparativo do quantitativo de profissionais lotados nesta escola, desde sua fundação, com a real necessidade desta escola frente sua classificação como escola de tipo III.

**Quadro 2- Quantitativo de Funcionários por Escolas Tipo III**

| Quantidade Prevista de Funcionários por Turno/Ano de Trabalho                                                                                                             | Quantidade Real de Funcionários por Turno/Ano de Trabalho |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                           | 2011                                                      | 2012 | 2013 | 2014 |
| Anos letivos                                                                                                                                                              |                                                           |      |      |      |
| 01 Gestor                                                                                                                                                                 | 1                                                         | 1    | 1    | 1    |
| 03 Pedagogos por escolas com 6 a 19 turmas e GM3, sendo 1 por turno.<br>06 Pedagogos por escolas com 20 ou mais turmas, sendo 2 por turno.                                | 0                                                         | 0    | 0    | 1    |
| Apoio Pedagógico*: segue a mesma determinação dos pedagogos                                                                                                               | 1                                                         | 1    | -    | -    |
| 01 Secretário                                                                                                                                                             | 1                                                         | 1    | 1    | 1    |
| 01 Assistente ou Auxiliar administrativo para cada 500 alunos. Por turno                                                                                                  | 1                                                         | 1    | 1    | 1    |
| 01 Bibliotecário ou Auxiliar de Biblioteca com 30 horas por turno.                                                                                                        | -                                                         | -    | -    | 0    |
| 05 Auxiliares de Serviços Gerais para cada 9 salas, por turno.                                                                                                            | 1                                                         | 2    | 2    | 1    |
| Vigia: 6 por escola, com 30 horas semanais cada, onde não possui segurança terceirizada;<br>03 por escola com 30 horas/semanais cada, onde possui segurança terceirizada. | -                                                         | -    | 2    | 2    |
| 5 Merendeiras para cada 250 alunos                                                                                                                                        | 1                                                         | 1    | 1    | 1    |
| Número de alunos por ano escolar                                                                                                                                          | 575                                                       | 726  | 714  | 685  |

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de informações contidas nas Instruções Normativas INDGP nº 001 de 2011, 2012, 2013 e 2014 e no Quadro de lotação da Escola das Seringueiras SEDUC/GS.

No que se pode notar, após análise dos dados do quadro apresentado, é que estes demonstram um número insuficiente de funcionários, quando comparados ao que consta na previsão contida na Instrução Normativa 01/2013 do Departamento de Gestão de Pessoas (INDGP), o que reafirma a condição desta escola como precária em número de funcionários.

No caso desta escola em estudo somente dois funcionários foram contratados para realizar a manutenção da área escolar construída de 2.598 m<sup>2</sup>. Nesta área são encontrados os laboratórios de ciências, matemática e informática, salas de aula, salas de multimeios, cozinha, refeitório, banheiros, quadra, sala de professores, secretaria, sala da gestão, sala da pedagogia, biblioteca, depósito de merenda escolar, depósito de materiais de limpeza e expediente e área de estacionamento dentre outros departamentos.

Se observarmos o quantitativo que deveria ser disponibilizado a esta escola pela SEDUC e o que se tem realmente, pode-se notar que 1 auxiliar administrativo com 30 horas atuando no turno matutino; 1 auxiliar de biblioteca que também atua no turno matutino, 2 auxiliares de serviços gerais e 2 merendeiras em cada turno não proveem as necessidades para a manutenção desta escola. O que se pode notar cotidianamente na referida escola é uma dificuldade frequente da equipe gestora na condução das tarefas diárias, como também na busca de mais funcionários para esta instituição. Este fato é comum, vem acontecendo nesta instituição desde sua fundação em 2011.

Outro item que merece atenção diz respeito à falta de bibliotecário em um dos turnos. Se entendermos que a leitura é um processo determinante para a melhoria do processo educativo fica muito difícil a compreensão a falta de providências da coordenação e equipe gestora neste caso. Há de se buscar compreender a postura desta equipe frente aos desafios enfrentados no período em estudo, isto ocorrerá através das pesquisas de campo, o porquê do fracasso desta frente às determinações da coordenação regional, no tocante a carência de funcionários.

Um fator impactante é a redução do número de merendeiras, serviços gerais e vigilantes desta escola. Nestes quesitos a escola fica abaixo do número desejado para se realizar trabalhos de manutenção, alimentação, organização e limpeza do ambiente, o que pode provocar sobrecarga nas funções destes funcionários. Compreendemos que não se trata da competência do gestor promover seleção e contratação de funcionários para esta unidade educacional, esta incumbência é da SEDUC, o que na verdade desencadeia mais entraves para a gestão desta escola.

Estes descumprimentos do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (RGEE) podem provocar graves problemas para esta equipe de gestão, principalmente no que se refere à proteção dos alunos, pois os portões ficam desprotegidos, como também a não oferta da merenda diária aos alunos e a higienização adequada das dependências da escola.

No que diz respeito à nomeação do gestor, na Rede Estadual de Ensino do Amazonas, esta segue o que determina o Artigo 140 do RGEE. Segundo este artigo, os Gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino são escolhidos e indicados pela autoridade competente da SEDUC, no caso o Secretário de Educação. Os indicados ao cargo são submetidos a um processo seletivo que avalia os seguintes requisitos funcionais: (i) mérito; (ii) competência técnica, (iii) probidade

administrativa; (iv) liderança junto à comunidade escolar; (v) disponibilidade de tempo com dedicação exclusiva durante o seu período de gestão (2010, p.42).

A princípio, o que se pode observar é que na legislação vigente no Estado do Amazonas o cargo de gestor das escolas da rede estadual se constitui em um cargo comissionado de livre nomeação e exoneração da Secretaria de Educação, não sendo encontrado na mesma legislação (RGEE), referências relativas ao grau de escolaridade que o candidato deva possuir para concorrer ao cargo de gestor. Ao contrário do que afirma o inciso iv, referente aos requisitos funcionais, não há análise da existência do estreitamento do candidato com a comunidade escolar ou extraescolar. No caso da Escola Estadual das Seringueiras, a comunidade escolar não participou deste processo de escolha deste dirigente, ferindo o pressuposto democrático do processo da gestão estratégica e participativa, no que se refere a eleição para gestor escolar.

Os candidatos ao cargo de gestão são previamente submetidos a uma entrevista que na maioria das vezes é mediada pelo coordenador regional local ou por um representante da SEDUC, que poderá ser enviado ao município a fim de promover a entrevista pessoalmente ou, então, esta entrevista poderá acontecer via conferência midiática nos centros de mídias do município, como ocorreu nas últimas nomeações em 2014.

Não nos cabe aqui questionar os méritos destas nomeações, cabe-nos refletir a questão democrática e participativa no processo mencionado.

A próxima seção abordará de forma mais abrangente o contexto administrativo, social e pedagógico da escola em estudo.

## **1.2 O contexto administrativo e pedagógico da Escola Estadual das Seringueiras no período de 2011 a 2014**

A Rede Educacional de Carauari, onde se localiza a Escola Estadual das Seringueiras, possui setenta e quatro escolas públicas, sendo nove escolas estaduais e sessenta e cinco escolas municipais que juntas ofertam Educação Básica aos munícipes. O ensino fundamental fica a cargo de cinquenta e oito escolas, o ensino médio é oferecido por duas escolas, enquanto as quatorze outras escolas se dedicam à educação infantil.

Esta rede de ensino compreende a sede do município e as comunidades localizadas ao longo do Rio Juruá, distribuídas em cerca de 30 Km<sup>2</sup> de extensão territorial pertencentes ao município de Carauari, localizado no interior do Estado do Amazonas na Calha do Juruá, na 4ª Sub-Região do Juruá, distante 780 km em linha reta e 1.411 km em via fluvial da capital Manaus<sup>9</sup>.

A Escola Estadual das Seringueiras foi fundada em 2011, sendo criada para desenvolver o ensino fundamental de 6º ao 9º ano, possui atualmente 685 alunos matriculados nos turnos matutino e vespertino, um gestor, uma pedagoga, uma secretária e 48 professores.

A instituição de ensino possui um espaço físico de 9.830 m<sup>2</sup> de área total e 2.598 m<sup>2</sup> de área construída, onde são distribuídas 11 salas de aulas que ocupam uma área de 664 m<sup>2</sup>; seis banheiros; um refeitório; cozinha industrial; biblioteca; sala da gestão; sala dos pedagogos; sala dos professores; sala de projetos; sala de projeções audiovisuais; secretaria; sala de TV Escola; dois depósitos de merenda escolar, dois depósitos de materiais de limpeza e expediente; uma sala de música; um laboratório de ciências e matemática e um de informática possuindo 10 computadores com acesso a internet.

A unidade escolar conta com uma quadra poliesportiva coberta, possuidora de quatro banheiros, dois vestiários, dois camarins, um palco para eventos, dois estacionamento e área onde se desenvolve uma horta escolar. As características apresentadas demonstram que a estrutura física se encontra dentro do que estabelece o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), no que se refere aos Padrões Mínimos de Funcionamento da Escola (PMFE) e infraestrutura para o funcionamento adequado das instituições de educação infantil (creche e pré-escolas), ensino fundamental e ensino médio<sup>10</sup>.

O contexto pedagógico deste estabelecimento segue o que determina os requisitos mínimos da tipologia III, já especificados nos quadro 1 e 2 deste trabalho. No tocante aos requisitos mínimos para o funcionamento a referida escola não preenche ao que determina o artigo 15 do RGEE em seus §§: (vii) matriz lotacional com respectivos recursos habilitados que se encontra aquém do exigido; (x)

---

<sup>9</sup> Disponível em: <[www.seplan.am.gov.br/condensadodeinformações-definitivas](http://www.seplan.am.gov.br/condensadodeinformações-definitivas)>. Acesso em: 18 nov. 2014.

<sup>10</sup> Maiores detalhes sobre PMFE podem ser encontrados no FNDE- Guia de Consulta: Padrões Mínimos de Funcionamento da Escola-Ensino Fundamental -Ambiente Físico -Cap. 4 aborda os indicadores componentes das Características do Prédio escolar.

conselho escolar inexistente e (xi) PPP não reformulado (RGEE, p.15). Estes questionamentos serão melhores delimitados nos próximos tópicos desta dissertação.

O próximo tópico a ser apresentado diz respeito ao perfil da equipe gestora e à sua organização e à forma de trabalho.

### 1.2.1 Perfil da Equipe Gestora

O gestor tem por função planejar, organizar e avaliar o processo de gestão dos objetivos e metas da escola, ao mesmo tempo em que deve estimular e desenvolver o trabalho em equipe; avaliar sistematicamente o grau de satisfação dos alunos e da comunidade em relação à qualidade dos serviços prestados; reduzir taxa de abandono escolar; articular ações com vistas à melhoria qualitativa do ensino e dos índices de aprovação (RGEE/AM. SEDUC, 2010).

O gestor atual é o mesmo desde a fundação da escola, junto a este trabalhavam nos anos de 2011, 2012 e 2013 dois profissionais na função de apoio pedagógico, um para cada turno escolar, uma pedagoga contratada em 2014 para prestar serviço temporário até junho de 2015 e uma secretária.

O cargo de Apoio pedagógico<sup>11</sup> é exclusivo do Amazonas. No caso do Estado do Amazonas, é um cargo ocupado por um professor fora da área pedagógica ou psicopedagógica, mas que possui uma licenciatura em outra área de estudo. Em sua maioria são profissionais que se encontram extralotados, não assumindo sala de aula. Fato este que pode ocorrer por diferentes motivos como exemplo: por estarem esperando o processo de aposentadoria, por questões de saúde que os impossibilite de assumir sala de aula ou, então, por estarem voltando de licença gestacional, especial ou de interesse particular.

Este cargo de apoio pedagógico é amparado por Ato Administrativo Normativo (Normativa 001/2014) instituído a cada início do ano letivo, ou seja, a cada início de ano letivo há trocas dos apoios nas escolas da rede. Assim, não se torna obrigatória a permanência dos apoios consecutivamente ano após ano, salvo

---

<sup>11</sup> Segundo a Instrução Normativa INDGP- Minuta retificada e com regras para Projetos-SEDUC/GS de 2013, o seu Art.6º§1º especifica a função do Apoio Pedagógico." Nas escolas que não possuem Pedagogos, será permitida a lotação de professores efetivos ou integrados, para atuarem como Apoio Pedagógico preferencialmente professores habilitados em licenciaturas Plenas em pedagogias e, somente na falta destes, será permitida a lotação de professores com outra licenciatura)".



aqueles os quais os gestores preferem continuar mantendo-os em seu quadro de lotação.

A carência de profissionais especializados na área de psicopedagogia e coordenação de áreas pedagógicas são marcantes neste município, até os anos de 2013, não havia profissionais nesta área que suprisse as necessidades das escolas. A formação de profissionais especializados em pedagogia só se tornou efetiva no município em 2013 com a formatura da primeira turma de pedagogos da Universidade Estadual do Amazonas (UEA). Este processo tardio na graduação dos professores desta cidade se deveu ao fato de não haver faculdade e nem universidades públicas neste município. Os estudos superiores, na maioria dos municípios interioranos do Amazonas, só surgem em 2001 quando foi criada a Universidade Estadual do Amazonas, sua criação deu-se pela Lei Estadual n.º 2.637, de 12 de janeiro de 2001.

Devido à carência de mão de obra especializada, houve a necessidade de se criar o cargo de apoio pedagógico para suprir as necessidades de promover uma forma de apoiar os gestores no controle de entrada e saída dos alunos ou para qualquer outra tarefa que o gestor necessite. Principalmente para cobrir faltas de professores, ora ficando com alunos faltosos em salas especiais, ou orientando-os na realização de tarefas, trabalhos e avaliações dentre outras funções.

Em 2014, a escola inicia suas atividades escolares com o auxílio de uma pedagoga contratada pela SEDUC-AM. A partir deste ano, a equipe gestora passa a ser composta por um gestor e uma pedagoga e os apoios pedagógicos voltam a assumir outras tarefas, às vezes na mesma escola ou em outras.

O que se pode observar é que a partir de 2014, a equipe gestora inicia mais uma etapa diferenciada na condução da instituição, há de se reparar que as funções se acumulam sobre esta equipe, para que se consiga cumprir as tarefas administrativas e pedagógicas que suas atribuições exigem, portanto, se faz necessário a elaboração de um plano de ação conciso e voltado para as necessidades desta escola. Se entendermos que o Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado, um objetivo, uma meta prevista para um determinado momento escolar, então se faz necessário agir, realizar as ações previstas para dar continuidade ao processo escolar dentro do prazo determinado. Segundo apreciações realizadas durante o período de

observação e análise documentais não houve cumprimento deste plano pela equipe gestora.

No ano de 2014, encerraria o ciclo de conclusão das metas traçadas para o triênio 2012, 2013 e 2014, contudo somente um projeto escolar foi realizado no período e não houve cumprimento do Plano de Ações, como mencionado acima.

Sabendo da importância do cumprimento das metas estabelecidas para um determinado período e que estas são importantes para se alcançar os objetivos e resultados almejados, podemos caracterizar este não cumprimento como um fator preocupante na condução dos trabalhos realizados pela equipe gestora.

O que se pôde observar neste período foi que tal fato pode ser atribuído ao número reduzido da equipe gestora com o agravante da não reformulação do PPP. Talvez, em consequência destes fatos provavelmente tais ações se tornaram soltas e sem organicidade. O que se torna determinante compreender é quais foram as implicações deste não cumprimento de um plano de ação e o porquê que não vem sendo cumprido em sua totalidade desde 2011. Portanto, faz-se necessário reavaliar todo o processo educativo realizado por essa equipe durante o período para que se tenha uma visão geral do que ocorreu tanto no que diz respeito aos processos avaliativos, como na qualidade da educação oferecida neste período.

Outro ponto que merece ser destacado diz respeito a não reestruturação e avaliação do PPP no prazo determinado. O PPP é instrumento que dimensiona a amplitude pedagógica de uma escola. Não se trata de um mero documento formal criado para cumprir uma exigência legal. Quando elaborado pressupõe-se que envolva todos os segmentos da escola na análise do diagnóstico; que busque nos participantes uma reflexão ampliada do estabelecimento; que seja elaborado a visão de futuro e missão da escola e, por fim, que se defina a função social da escola em questão. Assim, este projeto político e pedagógico perpassa as dimensões jurídica, administrativa, financeira e pedagógica da escola.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) se constitui em uma ferramenta que possibilita à escola fortalecer seu processo educacional através da implementação e avaliação de seu trabalho. Nesse sentido, a escola de posse de seu PPP pode reestruturar suas práticas e melhorar seu papel democrático e social através da construção dos saberes e práticas participativas e estratégicas nos planejamentos.

O PPP da escola das Seringueiras foi elaborado um ano após a criação da escola, exatamente no ano de 2012, fruto de exigências da Secretaria de Educação, não sendo revisto nos anos seguintes, ou seja, até 2014.

Em reunião com o gestor, este alegou que poucos professores participaram desta elaboração e que entregou a coordenação deste processo a uma professora no município, a fim de ser enviado à SEDUC-AM, como exigência protocolar desta entidade.

A elaboração do PPP implica no repensar o cotidiano escolar, na relevância de seus processos e projetos escolares e culturais, na maneira pela qual a escola se encontra estruturada e como atua na comunidade. A construção deste documento possibilita a participação da comunidade como atores no processo escolar, assim, fortalecendo o processo democrático e participativo da gestão educacional.

Consta no Plano de Metas desta escola a reformulação do PPP em março de 2014, contudo esta reformulação não pode ser realizada, ficando para o início de 2015. É certo que a não reformulação do PPP deixa claro um ponto crítico da gestão desta escola, além das já citadas anteriormente, uma vez que o PPP é um documento de suma importância no fazer pedagógico de uma instituição de ensino e nesta escola desde 2012 ele não é avaliado e nem revalidado. Tal situação vem fortalecer o interesse e a importância deste estudo de caso no que se refere à análise de como a equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras se organiza e planeja suas atividades. O que deixa bem claro que sem a sustentabilidade do PPP, a realização dos projetos educacionais desta escola pode estar comprometida.

Esta problemática da não reestruturação do PPP ao longo dos anos de 2012, 2013 e 2014 pode estar vinculada a falta de tomadas de decisões desta equipe gestora, talvez se explique pela redução do número de profissionais nesta equipe. Contudo, uma questão merece ser colocada é que o fato do não cumprimento destas metas propostas deixa as ações desta equipe soltas e sem direcionamento o que poderá ter ocasionado o não desenvolvimento de um processo educacional bem estruturado.

Outro fato que merece ser divulgado e que talvez justifique questões ligadas à ausência de tomadas de decisões desta equipe e a não criação do Conselho Escolar nesta escola. O conselho escolar é um dos órgãos colegiados fundamentais para promover o bom funcionamento de uma escola e para a promoção do processo democrático escolar. Este deve ser composto pelos diversos segmentos da

sociedade e da comunidade escolar. Seus objetivos dentro do processo educacional são de promover a qualidade de ensino; permitir a formulação e organização de planos de trabalho; estabelecer metas e projetos escolares; elaborar calendário escolar e aprovar o PPP. Além de contribuir na organização da parte pedagógica, este conselho pode interagir na gestão administrativa da escola. Isto fica claro quando este define os planos de aplicação dos recursos financeiros, quando normatiza as prestações de contas de acordo com as atribuições definidas pela legislação vigente e quando promove a transparência na área financeira da escola. Assim, o conselho escolar é de extrema importância para a implantação da autonomia e democracia na escola e de propiciar mais liberdade para a comunidade interagir na dinâmica escolar.

É bem provável que a criação do Conselho escolar provoque mudanças substanciais na forma de trabalhar desta equipe. Espera-se que este conselho exerça um papel relevante para gestão escolar, tanto no que se refere à parte pedagógica, quanto na parte administrativa. Esta criação poderá contribuir para o fortalecimento e concretização do PPP desta escola. Sua presença na instituição poderá promover a ampliação do aprendizado dos alunos e do fortalecimento dos elos de estreitamento entre escola e comunidade. Além do que, este instrumento de ação democrática pode auxiliar a equipe gestora no monitoramento de questões que limitam e entravam a resolução de problemas internos nesta escola.

Nesta direção, a escola poderá construir de forma coletiva e participativa seu PPP, visando alcançar o norte orientador para fortalecer as práticas pedagógicas e administrativas em seu interior.

A seguir, no tópico 1.2.2 analisaremos o perfil da equipe docente da instituição de ensino.

### 1.2.2 Perfil da Equipe Docente

O quadro docente da escola é bem rotativo, atualmente somente três professores permaneceram no quadro desde a fundação em 2011. A alta alternância de profissionais ocorre devido à carência de profissionais de educação na cidade de Carauari, onde muitos profissionais encontram-se trabalhando fora da área de sua qualificação. Muitos professores, às vezes por necessidade de complementar a renda, aceitam atuar fora da área na qual estão habilitados, assumindo outros

componentes curriculares para suprir necessidades emergenciais da SEDUC, a fim de dar suporte ao funcionamento de algumas escolas na cidade, em especial no ensino médio. Há também o problema das contratações temporárias<sup>12</sup> dos professores que ao final do ano letivo são remanejados para outras escolas. Este fato dificulta a criação de vínculo com a unidade escolar. Esta falta de vínculo com o estabelecimento não desperta nestes profissionais um grande apego pelas ações escolares, fato observado na realização de projetos escolares ou culturais desenvolvidos no interior escolar.

Neste ano de 2014 o contingente docente perfaz um total de 48 profissionais com as mais diversas formações acadêmicas. O quadro 3 especifica a quantidade e diversidade de formação e qualificação dos docentes desta escola.

**Quadro 3- Quantidade e Formação da Equipe Docente**

| QUANTIDADE DE PROFESSORES | FORMAÇÃO DOS PROFESSORES                                                                                       | OBSERVAÇÃO                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08 Professores            | Licenciatura Plena em Letras                                                                                   | 2 Profissionais com desvio de função, atuando no TV Escola, Secretária da Escola.                                               |
| 07 Professores            | Licenciatura Plena em Matemática                                                                               | 1 Professor com desvio de função, lotado em Ciências e história.                                                                |
| 18 Professores            | Normal Superior                                                                                                | Professores sem habilitação para trabalhar com 7º, 8º e 9º anos, lotados no componente curricular de História e Geografia.      |
| 2 Professores             | Ciência Política                                                                                               | Não habilitados para assumir sala de aula. Lotados em geografia e Língua Portuguesa e História                                  |
| 03 Professores            | Licenciatura Plena em História                                                                                 | 2 Professores com desvio de formação atuando no Componente Curricular de ciências e 1 professor lotado no Projeto Jovem Cidadão |
| 04 Professores            | Licenciatura Plena em Educação Física                                                                          | Atuando na área de formação.                                                                                                    |
| 07 Professores            | Adicional em Educação Física; Normal Superior; Licenciatura Plena em Matemática, Ciências da Economia, Letras. | Dobram turnos (Matutino/Vespertino)                                                                                             |
| Total                     |                                                                                                                | 48 PROFESSORES                                                                                                                  |

Fonte: Elaborado pela Autora- Dados obtidos no Documento de Lotação 2014. Secretaria da Escola.

<sup>12</sup> Professor contratado é aquele que a Secretaria de Estado da educação e Qualidade do Ensino – SEDUC/AM, contrata mediante critérios de classificação por titulação e experiência docente. Estes são contratados por tempo determinado para exercer a função de docente em caráter provisório.

A análise do quadro deixa claro que a referida escola encontra-se com algumas distorções de função na atuação de alguns professores em áreas diferentes de sua formação acadêmica.

Dentre os quarenta e oito professores lotados nesta escola, sete profissionais cursaram Pós-graduação em diversas áreas e uma professora cursa mestrado.

Analizando este contexto bem diversificado na formação e área de atuação dos profissionais desta escola, cabe aqui deixar algumas considerações pertinentes.

No município de Carauari, o aperfeiçoamento profissional na área da educação veio se concretizar tardiamente. No ano de 1997 havia somente quatro profissionais graduados com Licenciatura Plena, um na área de Educação Física, dois na área de História e um em Língua Portuguesa. Com Licenciatura Curta eram três profissionais, sendo um em Estudos Sociais, um em Educação Física e um em Português. Os demais profissionais da Rede Estadual de Educação que atuavam, em 1997, no Ensino Fundamental e Ensino Médio possuíam somente o Magistério<sup>13</sup>.

Somente a partir de 2001 os profissionais da área de educação iniciaram suas graduações no Ensino Superior, pois até então, o município não possuía rede de ensino superior e a graduação era realizada em polos de ensino em outras calhas como Tefé, Coari, Eirunepé, dentre outros. Neste município em estudo, este aperfeiçoamento ocorreu dentro da calha do Juruá, mais exatamente no município de Eirunepé<sup>14</sup>, através de um projeto de graduação entre a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e a SEDUC e Ministério da Educação e Cultura (MEC), seguindo as diretrizes do Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica, Plano de Metas e compromisso "Todos pela Educação", e da ação conjunta entre Ministério da Educação (MEC), Instituições Públicas de Educação Superior (IPES) e Secretarias de Educação dos Estados e Municípios.<sup>15</sup>

No próximo item, será apresentado um panorama do perfil dos alunos e das famílias da instituição.

<sup>13</sup> Dados levantados nas lotações arquivadas na coordenadoria do ano de 1997.

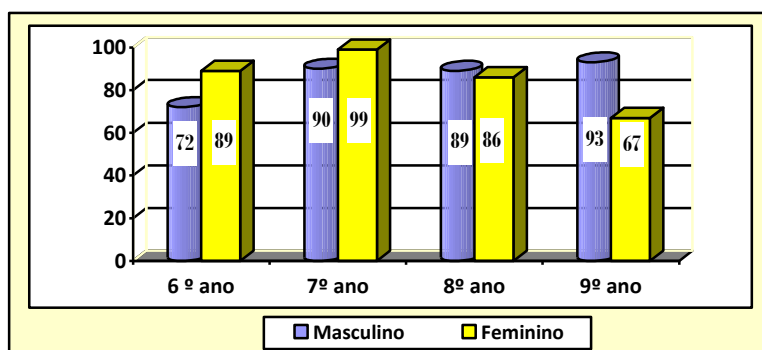
<sup>14</sup> Município distante 382,98 Km em linha reta de avião ou 1.977 km por via fluvial o que leva 28 horas de viagem, dentro de um barco navegando pelo Rio Juruá. Disponível em: <<http://br.distanciacidades.com/distancia-de-eirunepe-a-carauari>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

<sup>15</sup> O Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica é resultado da ação conjunta do Ministério da Educação (MEC), de Instituições Públicas de Educação Superior (IPES) e das Secretarias de Educação dos Estados e Municípios, no âmbito do PDE - Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Disponível em: <[mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes\\_compromisso.pdf](http://mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes_compromisso.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2014.

### 1.2.3 Perfil dos Alunos e Famílias

A Escola Estadual das Seringueiras possuía, no final do ano de 2014, um total de 685 alunos regularmente matriculados em dois turnos: matutino e vespertino, sendo 344 alunos no turno matutino e 341 alunos no turno vespertino.

**Gráfico 1- Índices Quantitativos de Alunos por Ano Escolar e Sexo- 2014**



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. Dados obtidos na relação de Matrícula 2014 - Secretaria da Escola.

As distribuições de meninos e meninas se equiparam no ano de 2014 nos turnos matutino e vespertino, sendo que este índice sofre um pequeno declínio quantitativo no número de meninas nos 8º e 9º anos.

Ao buscar informações sobre a condição sócio econômica dos alunos e suas famílias constatou-se que a maioria das crianças são filhos de trabalhadores rurais, pescadores e funcionários públicos das esferas estadual e municipal.<sup>16</sup>

Conforme os dados do Censo Demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, o município de Carauari apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,549<sup>17</sup>, segundo o que consta no Atlas de Brasil 2013 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Segundo o IBGE, o IDHM brasileiro tem seu cálculo baseado em três fatores que são: longevidade, educação e renda. Este cálculo é determinado por uma escala que varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo ao 1, maior o desenvolvimento

<sup>16</sup> Dados socioeconômicos obtidos das fichas de matrícula na secretaria da escola.

<sup>17</sup> IDHM de Carauari; disponível em: <[www.seplan.am.gov.br/municipios.idhm](http://www.seplan.am.gov.br/municipios.idhm)>. Acesso em: 21 nov. 2014.

humano de uma unidade federativa , região metropolitana ou Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Segundo os indicadores deste cálculo, aqueles municípios que se encontram no intervalo de 0 a 0,499 são os que possuem IDH muito baixo; entre 0,500 a 0,599 apresentam IDH baixo; de 0,600 a 0,699 apresentam IDH médio, os que apresentam IDH entre 0,700 a 0,799 são classificados com IDH alto e, por fim os que se encontram acima de 0,800 a 1,0 apresentam IDH muito alto.

Baseado nesta escala Carauari apresenta IDH baixo, uma vez que se enquadra no intervalo entre 0,500 a 0,599, pois possui 0,549 de índice.

O índice de Desenvolvimento Humano Municipal é um índice que permite conhecer a realidade do desenvolvimento humano de um município. Difundindo a opinião de que o desenvolvimento não pode se resumir na expectativa do crescimento econômico, mas deve ser usado como fator de comparação entre localidades. Este deve promover um diálogo mais aprofundado na esfera das políticas públicas ao mesmo tempo em que deve estimular a busca por melhores desempenhos socioeconômicos entre os municípios e regiões brasileiras.

Ao realizarmos uma breve comparação entre o s IDHs da Região Norte (0,780 Médio), do Amazonas (IDH 0,674-Médio) e Carauari (IDH 0,549-Baixo) podemos concluir que o município apresenta um índice inferior dos demais relacionados.

Este IDH baixo se constitui em um fator que pode comprometer a concretização do processo educacional, pois de acordo com dados obtidos no Sistema de Indicadores Sociais (SIS) de 2014 no IBGE<sup>18</sup>, a taxa de distorção idade-série é 3,3 vezes maior entre os pobres que os mais ricos. Isto, segundo o instituto , faz com que 54% dos alunos mais carentes do Brasil estejam em distorção idade-série.

Outro dado de suma importância é a relação existente entre o IDH, distorção idade-série e taxa de infrequência destes alunos às aulas. Esta relação entre IDH e distorção idade-série/evasão escolar vem alicerçar as informações obtidas na Secretaria da Escola Estadual das Seringueiras. Conforme declarações da secretária escolar, o fator distorção idade/ano/série é uma questão preocupante que merece destaque nesta escola. Tal fato se evidenciou desde a fundação da escola.

---

<sup>18</sup>Síntese de Indicadores Sociais. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicadevida/indicadores/sinteseindicadoressociais](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicadevida/indicadores/sinteseindicadoressociais) 2014>. Acesso em: 03 abr. 2015.



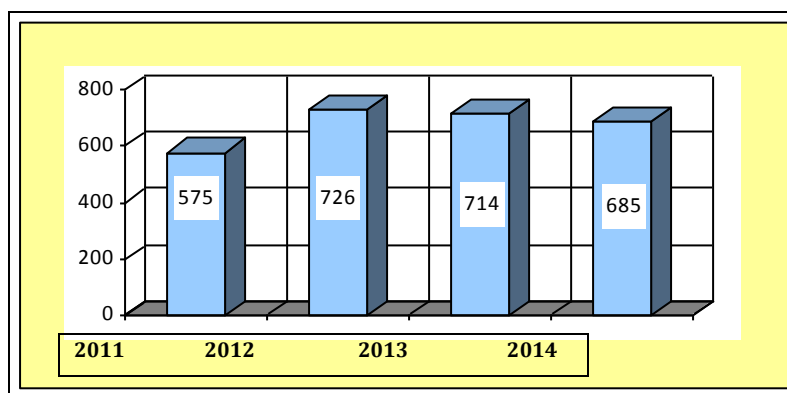
Segundo esta profissional, quando a escola foi fundada as aulas na rede já haviam iniciado, e para oportunizar o funcionamento da Escola Estadual das Seringueiras foi realizado um remanejamento de alunos de outras escolas para completar as turmas do 7º, 8º e 9º anos, uma vez que a demanda de alunos egressos do Ensino Fundamental completaria as turmas de 6º anos. Assim, as escolas enviaram alunos de diversas áreas do município, com perfis distintos.

A maioria destes eram alunos que apresentavam fluxo comprometido, ou seja, fora da série e com idade que variava entre 14 e 17 anos, possuidores de problemas de indisciplinas e violência em suas fichas individuais oriundas das escolas de origem. Fato este comprovado ao final do ano 2011, segundo a secretária, esta escola ficou conhecida na comunidade como “Carandiru”<sup>19</sup>, devido ao número excessivo de problemas de indisciplina no interior da escola e, em consequência deste fato, muitos pais temeram matricular seus filhos no ano de 2012.

Mesmo que os primeiros alunos tenham chegado à escola em 2011 de forma não convencional, ou seja, não tiveram a chance de escolher onde queria estudar, estes foram transferidos de suas escolas de origem, através de transferências não solicitadas por eles ou pelos responsáveis, nos anos que se seguem, as matrículas dos alunos novos se dão de forma crescente e espontânea.

No gráfico 2, se pode encontrar o número de matrículas durante o período de 2011 a 2014. Esta instrumento fornecerá uma visão geral dos alunos matriculados no período e a variação do número por ano letivo.

**Gráfico 2- Quantitativos de alunos matriculados no período de 2011 a 2014**



Fonte: Gráfico elaborado pela autora. Dados obtidos na relação de Matrícula 2014 - Secretaria da Escola Estadual das Seringueiras.

<sup>19</sup> Carandiru–Casa de Detenção de São Paulo- Presídio Correccional. Disponível em: <[www.pt.wikipedia.org/wiki/Casa\\_de\\_Detenção\\_de\\_São\\_Paulo](http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Casa_de_Detenção_de_São_Paulo)>. Acesso em: 05 nov. 2014.

Ao analisar os dados do gráfico, podemos observar que no período de 2011 a 2012 a escola recebe mais 151 alunos.

No ano de 2013, a média de alunos permanece, havendo somente 10 perdas no número de matriculados, o que segundo o gestor é natural devido às transferências de alunos no período. O maior declínio no número de alunos matriculados se encontra no ano de 2014, neste período 29 alunos não se matriculam na escola, isto se deveu ao fato de que a escola necessitou deixar uma sala de aula para servir de sala de multimídia, local onde os professores apresentam aulas diferenciadas com projetor audiovisual. Contudo este fato não ocasionou perda para estes docentes, sendo que foram matriculados em outro estabelecimento de mesmo nível de ensino.

#### 1.2.4 Projetos desenvolvidos na escola

A Escola Estadual das Seringueiras desenvolveu projetos significativos visando à melhoria do processo de aprendizagem, estes projetos vieram ao encontro das necessidades dos professores e da comunidade, uma vez que estes buscavam melhorar a qualidade educacional dos alunos.

Os projetos desenvolvidos na escola em 2011, segundo alguns professores, foram interdisciplinares como o “Domínio Matemático”. Este projeto é voltado para a área de matemática. Neste projeto os professores buscam amenizar as dificuldades encontradas pelos alunos nas quatro operações básicas (adição, subtração, multiplicação e divisão). Ao longo do ano letivo os professores promovem competições dentro das salas de aulas e os alunos que obtêm os melhores índices de aproveitamento nas provas de conhecimentos são selecionados para a disputa final.

A finalização deste projeto ocorre na quadra poliesportiva, na presença da comunidade intra e extraescolar. O aluno que apresentar o melhor resultado na competição ganha o título de “Campeão Matemático”, sendo premiado pela gestão com uma bicicleta que é ofertada pela comunidade para esta atividade. Segundo relatos dos professores da área, após a implantação deste projeto, o interesse dos alunos pela disciplina aumentou consideravelmente, por ser um projeto que busca o aprendizado e a leitura matemática. Apesar disso, o projeto foi mantido até o ano de 2013, não tendo sido desenvolvido em 2014.

“Viajando Através da Leitura”, “Biblioteca Aberta” e “Soletrando” foram os projetos desenvolvidos pelos profissionais de Língua Portuguesa nos anos de 2011 e 2012. Estes projetos surgiram da necessidade de desenvolver o hábito da leitura e da escrita. O objetivo destes projetos foi de promover o aperfeiçoamento das formas de comunicação da Língua formal no interior do estabelecimento de ensino. Em depoimentos dos profissionais de Língua Portuguesa, houve uma substancial melhora na interpretação e elaboração de textos, como também na diminuição da forma coloquial na comunicação entre os alunos.

Na área de Ciências o projeto desenvolvido foi “Sexualidade e Juventude”. Os temas deste projeto abordavam a Gravidez na Adolescência, Prevenção de Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST’s) e cuidados com o Meio Ambiente. Este projeto foi o que envolveu o maior número de professores nas diversas áreas do conhecimento, como também a comunidade extraescolar (pais, responsáveis, APMC, Conselho Tutelar, Ministério Público, Igrejas, Secretaria Municipal de Saúde e do Meio Ambiente) que participou ativamente das palestras e dos fóruns, discutindo e interagindo com as problemáticas da saúde e meio ambiente.

O Projeto Jovem Cidadão do Governo Estadual, de caráter social, surge no cenário escolar a partir de análises das prioridades e demandas locais de Estados e Municípios. O objetivo é resgatar alunos em risco do uso de drogas, prostituição, trabalho infantil e que apresenta tendência à evasão escolar.

Os alunos incluídos neste projeto recebem mensalmente uma bolsa de R\$ 30,00 (trinta reais) além da capacitação em várias áreas do conhecimento, que se dá através de cursos profissionalizantes oferecidos pelo Centro de Ensino Tecnológico do Amazonas (CETAM), concomitantes aos cursos, os alunos também praticam atividades físicas, como torneios de Futsal, voleibol, atletismo, dentre outros <sup>20</sup>.

A Polícia Militar do Estado do Amazonas (PM-AM) desenvolve o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD<sup>21</sup>) com os alunos matriculados nos 7º e 9º anos do ensino fundamental. Através de palestras

<sup>20</sup>Disponível em: <[http://www.seas.am.gov.br/programas\\_02.php?cod=1572](http://www.seas.am.gov.br/programas_02.php?cod=1572)>. Acesso em: 26 out. 2013.

<sup>21</sup> O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) tem como base o D.A.R.E. (Drug Abuse Resistance Education), e foi criado pela Professora Ruth Rich, em conjunto com o Departamento de Polícia da cidade de Los Angeles, EUA, em 1989. Atualmente o Programa está presente nos 50 estados americanos, e em 58 países. No Brasil ele chegou em 1992 através da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, sendo que desde 2002 se encontra em todos os Estados brasileiros. Disponível em: <<http://www.proerdbrasil.com.br/>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

semanais, os estudantes recebem ensinamentos voltados à cidadania, direitos e deveres sociais. O desenvolvimento desse projeto objetiva resgatar alunos que se encontram em risco de envolvimento com drogas, prostituição infantil, trabalho infantil e violência.

No ano de 2013, ocorreram somente dois destes projetos, Sexualidade e Juventude e o Projeto Jovem Cidadão, como já retratado anteriormente. Segundo relato de alguns professores, não houve estímulo e apoio da equipe gestora para a realização dos demais projetos. Outro grupo de profissionais alega que a falta de interesse em continuar os projetos se deveu a desorganização dos professores responsáveis pela realização dos trabalhos, como também pela falta de verbas para desenvolver os mesmos e interesse dos alunos em participar.

Em 2014, somente o projeto Sexualidade e Juventude foi realizado.

Neste ponto da análise referente aos projetos, pôde-se compreender que com o passar dos anos a escola foi deixando de realizar os projetos propostos em seu plano de ação e metas para o triênio (2011, 2012 e 2013), ao ponto de se realizar somente um projeto em 2014. As dificuldades no cumprimento das metas poderiam ser justificadas pela falta de interesse desta equipe gestora com a avaliação de seu PPP, deixando a escola solta e sem direcionamento. Contudo, não seria muito coerente depositar toda a responsabilidade da não execução destas metas somente na equipe gestora, uma vez que a realização de tais metas, planos e projetos deveria envolver toda a comunidade escolar, tanto no que se refere ao grupo discente quanto o grupo docente e, também, a coordenação como incentivadora e apoiadora de novas experiências. Assim, através de observações ficou claro que os projetos desenvolvidos nesta escola encontravam dificuldades em suas realizações devido à falta de interesse dos professores e, incentivos aos alunos. Mas, um fator determinante desta não realização foi a carência de verbas para este fim. Pretende-se através da pesquisa questionar a importância e o porquê da não realização destas metas.

No próximo e último item deste primeiro capítulo serão apresentados os índices de proficiência da escola nos anos de 2011 a 2014, no que se refere às avaliações externas às quais a instituição foi submetida.

### 1.2.5 Os Índices de Proficiência da Escola nas Avaliações Externas

A avaliação do desempenho escolar em larga escala, é de natureza sistêmica, geralmente realizada por agentes externos à escola. A avaliação externa possui dois objetivos importantes: o primeiro diz respeito ao auxílio ao gestor na alocação administrativa dos recursos técnicos e financeiro; o segundo é de oferecer melhoria na qualidade da educação. Isto se dá a partir das informações geradas por seus resultados, o que assegura a elaboração de ações pedagógicas para o estabelecimento de novas metas a serem alcançadas pela instituição. (CAED, 2012).

Na Escola Estadual das Seringueiras, o que se pode notar é que, apesar de alguns problemas internos pelos quais passa a equipe gestora, como foi preliminarmente descrito, os índices nas avaliações externas (Ideb e SADEAM) evoluíram positivamente, ao ponto de superar as metas previstas, como poderá ser constatado nas próximas discussões.

No que se refere às avaliações externas, em 2011 a escola inicia sua primeira participação na Prova Brasil, e obtém uma proficiência de 4,6, aprendizado de 4,74 e fluxo de 0,82%, superando meta de 3,9 estabelecida para o Estado do Amazonas para este período. Infelizmente, não houve meta proposta para esta escola em 2011, pois era o primeiro ano de funcionamento dela no processo de avaliação do Ideb.

Já após a primeira participação da escola na Prova Brasil, em 2013 foi propostas metas para esta escola, que poderão ser observadas no quadro a seguir.

**Tabela 1- Metas Educacionais Projetadas até 2021 para a Escola Estadual das Seringueiras**

| ANOS | METAS                              |                    | PROPOSTAS       |        |
|------|------------------------------------|--------------------|-----------------|--------|
|      | ESCOLA ESTADUAL DAS SERINGUEIRAS** | MUNICIPIO CARAUARI | ESTADO AMAZONAS | BRASIL |
| 2011 | *                                  | 2,9                | 3,1             | 3,9    |
| 2013 | 4,8                                | 3,3                | 3,5             | 4,4    |
| 2015 | 5,0                                | 3,7                | 3,9             | *      |
| 2017 | 5,3                                | 3,9                | 4,1             | *      |
| 2019 | 5,5                                | 4,2                | 4,4             | *      |
| 2021 | 5,8                                | 4,5                | 4,7             | 5,5    |

Fonte: Portal Qedu. Aprendizado em Foco<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Disponível em: <[www.Qedu.org.br/dados/Inep-2013-](http://www.Qedu.org.br/dados/Inep-2013-)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

\* Sem dados <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.Seam?cid=11173799->>. Acesso em: 18 abr. 2015.

A superação das metas municipal, estadual e brasileira em 2011 e 2013, segundo o gestor, se deveu ao empenho dos professores e alunos e da equipe gestora. Esta superação foi em decorrência da inclusão de novas metodologias que envolviam reforços e reuniões periódicas com pais e alunos da escola neste período e os incentivos voltados para a melhoria da autoestima dos alunos. Tais incentivos se referem às medalhas de honra ao mérito, campeonatos esportivos em várias modalidades e outras premiações para os melhores colocados nas avaliações e projetos e para os alunos que mantivessem os índices nas avaliações escolares.

Neste período em questão, os alunos dos 9º anos, dos turnos matutino e vespertino, tinham aulas de reforço de Matemática e de Língua Portuguesa, que eram estratégias aplicadas nos dois projetos escolares desenvolvidos na escola em 2011, o Domínio Matemático e o Soletrando. E, durante todo o ano letivo, os pais e responsáveis destes alunos participavam de reuniões com o grupo técnico com o propósito de receber informações sobre o desenvolvimento dos filhos no período.

Já em 2012 a Escola alcançou um índice de 7,2 pontos no Sistema de Avaliação da Educação do Amazonas (SADEAM). Neste ano, a meta estabelecida para o estado foi de 3,4 e com este índice a escola recebeu da SEDUC/AM o “Prêmio Escola de Valor” como a segunda melhor escola do ensino fundamental do 6º ao 9º ano do estado do Amazonas. (SADEAM/AM, 2013).

Em 2013, a escola alcançou no IDEB a nota 5,1, superando a meta estabelecida de 4,8. O índice foi superior às metas estipuladas para o município, Estado do Amazonas (3,9) e para o Brasil (4,0) (Ideb/Inep, 2013).

Segundo análise do IDEB 2013 nos anos finais da Rede Estadual, a Escola Estadual das Seringueiras atingiu a meta e cresceu, segundo informações da Secretaria de Educação, contudo, somente 124 alunos participaram da Prova Brasil perfazendo um total de 93%.

Nos anos de 2011 e 2013, na Prova Brasil a proficiência de Língua Portuguesa (interpretação de texto) e Matemática (resolução de problemas) dos alunos quando analisadas revelam uma problemática que merece maior atenção da equipe gestora.

---

\*\* Nome fictício.

A seguir a tabela demonstra os resultados obtidos nos componentes de Língua Português e Matemática, dos alunos dos 9º anos de 2011 e 2013 na Prova Brasil.

**Tabela 2- Resultados obtidos nos componentes de Língua Portuguesa e Matemática**

| ANO  | ESCALA DE APRENDIZADO | Nº DE ALUNOS LÍNGUA PORTUGUESA (L.P) | Nº DE ALUNOS MATEMÁTICA (MAT.) | PORCENTAGEM L.P MAT. |     |
|------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----|
| 2011 | AVANÇADO              | 0 Alunos                             | 1 Aluno                        | 0%                   | 2%  |
| 2013 |                       | 0 Alunos                             | 3 Alunos                       | 0%                   | 3%  |
| 2011 | PROFICIENTE           | 9 Alunos                             | 24 Alunos                      | 13%                  | 35% |
| 2013 |                       | 39 Alunos                            | 31 Alunos                      | 29%                  | 23% |
| 2011 | BÁSICO                | 51 Alunos                            | 34 Alunos                      | 76%                  | 50% |
| 2013 |                       | 80 Alunos                            | 77 Alunos                      | 60%                  | 57% |
| 2011 | INSUFICIENTE          | 7 Alunos                             | 9 Alunos                       | 11%                  | 13% |
| 2013 |                       | 15 Alunos                            | 17 Alunos                      | 11%                  | 17% |

Fonte: Portal. ine.gov.br /.Escala de Aprendizado<sup>23</sup>.

Em 2011, dentre 64 inscritos para realizar a avaliação externa, somente 54 participaram da Prova Brasil. Já em 2013 dos 134 alunos inscritos somente 124 compareceram e responderam a Prova.

Os índices obtidos nestas edições da Prova Brasil, quando comparamos com a escala de proficiência na Escala de Aprendizagem, demonstram que a Escola Estadual das Seringueiras necessita buscar novas metas e objetivos para elevar o nível de aprendizagem de seus alunos.

Os dados obtidos nesta comparação deixam claro que os índices de alunos que se encontram nos níveis básico e insuficiente chegam a 153 alunos em Língua Portuguesa, que precariamente conseguem interpretar um texto. Em matemática,

<sup>23</sup> Escala de Aprendizagem: Qualificação qualitativa disponível em [www.Qedu.aprendizagememfoco.org.br](http://www.Qedu.aprendizagememfoco.org.br). Essa classificação qualitativa foi definida por Chico Soares com base na escala do SAEB. Segundo esta escala o aprendizado é distribuído em 1- **Avançado**: Aprendizado além da expectativa. Recomenda-se para os alunos neste nível atividades desafiadoras; 2- **Proficiente**: Os alunos neste nível encontram-se preparados para continuar os estudos. Recomenda-se atividades de aprofundamento; 3- **Básico**: Os alunos neste nível precisam melhorar. Sugere-se atividades de reforço; 4- **Insuficiente**: Os alunos neste nível apresentaram pouquíssimo aprendizado. É necessário a recuperação de conteúdos.

137 alunos não conseguem revolver problemas matemáticos simples e terão problemas em continuar os estudos.

Esta conclusão realizada após a análise dos dados é de grande relevância e merece uma atenção especial, uma vez que as condições mínimas de aprendizado nesta escola se encontram aquém da expectativa. Tais análises nos trouxeram informações relevantes que nos remete ao fazer pedagógico desta equipe que pode não estar sendo eficaz. Assim, redimensionar o trabalho desta equipe, buscando analisar o fazer pedagógico realizado, se torna relevante.

Se buscarmos compreender como esta equipe se organiza dentro desta instituição e tenta superar os diferentes entraves escolares, há de se ponderar as diversas formas como esta se envolve e conduz este processo pedagógico tão importante para a educação destes alunos.

Redimensionar o fazer pedagógico desta equipe a fim de possibilitar mudanças futuras no cotidiano escolar é tarefa pertinente neste estudo de caso.

No segundo capítulo deste estudo, pretende-se apresentar um estudo norteado pela obra de Heloiza Lück (2009), tendo como diretriz algumas das dez dimensões da gestão escolar delimitadas pela autora, que são: Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento dos processos escolar e avaliação da escola; Promoção de uma gestão participativa para resultados educacionais; promoção de uma Gestão democrática e participativa; Gestão de pessoas; Gestão pedagógica e administrativa; Gestão da Cultura escolar e gestão do cotidiano escolar.

Este estudo busca identificar o tipo de perfil que mais se assemelha ao da equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras, como também, reconhecer de que forma é realizada a gestão desta escola, como se organiza e supera as dificuldade diárias que surgem pela escassez de profissionais.

Com intuito de aprofundamento do estudo pretende-se no terceiro capítulo elaborar um plano de ação educacional no qual almeja promover uma reestruturação do PPP e criar o Conselho Escolar com a finalidade de minimizar os entraves enfrentados por esta equipe gestora devido a carência de profissionais nesta escola.



## **2 A GESTÃO ESCOLAR E SUA ATUAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL DAS SERINGUEIRAS**

Neste capítulo, buscam-se respostas ao questionamento de como a equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras, com um número reduzido de integrantes, organiza suas atividades e planeja suas ações no âmbito da gestão administrativa e pedagógica desta escola no período de 2011 a 2014, sendo este o objetivo geral deste estudo. Assim, para elucidar tal questionamento, pretende-se discutir os princípios legais e a fundamentação teórica que fornecem subsídios para a gestão democrática e participativa, a importância da qualidade do ensino e o papel da equipe gestora dentro do processo educacional; o papel da família na escola; a pesquisa de campo; o percurso metodológico e a análise de dados obtidos durante o estudo.

Em relação aos aspectos metodológicos adotados nesta pesquisa, optou-se pela realização de entrevistas individuais direcionadas a equipe gestora composta pelo gestor, secretária e pedagoga e aplicação de questionários direcionados aos professores. Ambos os instrumentos (entrevistas e questionários) buscam obter dados que explicitem as tomadas de decisões, os planos de ações e metas que esta equipe utilizou durante o período da pesquisa.

Desta maneira, a estruturação do capítulo 2 compreende uma abordagem sobre o referencial teórico e conceitual sobre gestão escolar e seus desafios, família na escola, o percurso metodológico e análise dos dados obtidos. O próximo tópico especifica uma breve abordagem teórica sobre a gestão educacional frente aos desafios.

### **2.1 Uma breve abordagem teórica sobre a gestão educacional frente aos desafios no fazer pedagógico e administrativo**

A abordagem teórica utilizada nesta dissertação não pretende confrontar e esgotar a literatura disponível sobre gestão escolar. Esta abordagem objetiva formar um referencial teórico para a análise dos dados alcançados na pesquisa de campo e oferecer fundamentação para o desenvolvimento do capítulo 3, que se constitui na elaboração de uma proposta de intervenção para o estudo de caso.

O conceito de gestão escolar passa a ser incorporado pela sociedade contemporânea, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206 menciona a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14, que destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico. Para Lück (2005):

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 (LUCK, 2005, p.17).

Assim, o grande desafio do trabalho do gestor escolar se apresenta na necessidade de envolver a comunidade escolar de forma coletiva nos trabalhos educacionais. De maneira que esta gestão e comunidade se fortaleçam frente às exigências atuais da educação pública e o compromisso desta com a função social da escola. Ao levantarmos o questionamento sobre a função social da educação e da escola, compreendemos a educação em sentido amplo, enquanto prática social que se efetiva através das relações sociais que os homens formam entre si e nas diferentes instituições e movimentos sociais. Justificando-se, assim, a necessidade da constante da relação entre gestão, família e comunidade escolar.

É fácil percebermos que o papel da gestão excede a organização do cotidiano escolar e permeia as atividades do processo educacional no que diz respeito à preparação (o antes) e a captação dos resultados (o depois) das ações e metas alcançadas ou não, durante o processo educativo.

Uma equipe gestora precisa se adaptar às mudanças, uma vez que a própria educação não é um processo estático. Esta equipe não deve perder o foco de ser a representante do sistema educacional diante dos outros profissionais da escola e da comunidade escolar e, sobretudo, é dever desta, buscar fortalecer o elo de participação e comprometimento dos envolvidos no fazer educacional.

As perspectivas da boa gestão defendidas por Lück (2009) assegura que uma equipe gestora, para ser considerada eficaz, deve conhecer os desafios impostos pela sociedade nas organizações de ensino, além do que esta equipe para desenvolver uma boa gestão deve compreender qual o sentido da educação, seus

fundamentos, princípios, diretrizes, objetivos, teorias e legislação vigentes. Esta deve abarcar o sentido e os objetivos da educação na sociedade atual; identificar como e de que forma esta se organiza e desenvolve o processo educacional nos diferentes níveis e modalidades de ensino; entender o papel da escola e de seus profissionais, como se dá as proposições legais e as demandas sociais que a ela compete; definir quais os princípios e diretrizes que formam uma escola eficaz. É importante entender quem são os alunos que serão atendidos por ela, quais são suas necessidades e características pessoais e orientações para a vida, suas necessidades educacionais seus desafios sociais, suas condições de aprendizagem. E por fim, compreender qual a melhor maneira de se organizar a escola a fim de oferecer ao aluno condições educacionais favoráveis para sua formação e aprendizagem efetiva. Estas são demandas necessárias para que uma equipe gerencie com sucesso um processo educacional eficaz voltado para o bem estar e crescimento social.

É de fundamental importância que se determine as atribuições e desafios da gestão pedagógica da escola. A equipe gestora necessita se estruturar para que deixe transparecer suas fortalezas e fragilidades; o seu papel na comunidade e sua função como promotora de mudanças sociais. Uma ação coletiva através de uma política bem organizada e uma pedagogia voltada à inclusão são pilares necessários para fortalecer suas prioridades, seus objetivos, suas metas e estratégias. Assim, a equipe gestora, principalmente a figura do gestor como representante do projeto político e social de educação, necessita integrar e articular a escola e a comunidade para por em prática uma proposta escolar que atenda às necessidades e expectativas internas e externas. Portanto é de se esperar que neste contexto o gestor se apresente como mediador e efetivador dos princípios, meios e fins educacionais e, que este utilize de todos os recursos materiais e humanos para servir o pedagógico.

Para Vieira (2008), a gestão necessita administrar conflitos, tomar decisões em situações complexas, sendo exigido desta humildade e aceitação nas negociações. Assim, uma das condições para se exercer a função de gestor escolar é reconhecer no diálogo e na negociação ferramentas imprescindíveis para o desenvolvimento de um processo educacional compensatório e dinâmico. Portanto, sem diálogo não se consegue efetivar o processo democrático (CURY, 2002). Na escola estudada o diálogo ocorre de forma fragmentada uma vez que as reuniões, momento nos quais

se deveria discutir problemas, trocar ideias, buscar soluções e experiências inovadoras, ocorre de forma tempestuosa e muito rapidamente. Esta relação dialógica ocorre de maneira descuidada e, na maioria das vezes, sem aproveitamento para as partes envolvidas. Comprometendo o processo da administração de conflitos durante os trabalhos realizados.

Podemos entender que a gestão educacional se constitui como

[...] o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2011, p. 35).

Nesse sentido, vale a pena ressaltar que a integração entre as várias instâncias do sistema educacional, desde o nível macro (órgãos superiores do sistema) até o micro (escolas), de forma garantir o desenvolvimento de políticas e diretrizes e sua operacionalização no contexto da escola, se apresenta como fatores básicos para o sucesso de uma gestão (LÜCK, 2011). Desta forma, os processos de descentralização, autonomia e responsabilização tornam ainda mais complexos a compreensão e a operacionalização das novas políticas, sobretudo para os responsáveis pela gestão das unidades escolares. No que diz respeito ao processo de descentralização, que deveria ser visto como consequência natural do processo de democratização da educação e da exigência por participação comunitária, este pressupõe a distribuição de poder de decisão sobre diretrizes, regulamentos, processos e ações entre os níveis macro e micro do sistema educacional, respeitando a realidade local de cada rede pública de ensino (estadual ou municipal) e da escola. Já a autonomia, por sua vez, consequência do processo de descentralização, é acompanhada pela ideia de responsabilização. Na medida em que a gestão escolar passa a apresentar maior autonomia para decidir sobre os melhores meios de operacionalizar políticas, criar sua própria normatização, definir metas e os meios para alcançá-las, ela também assume a responsabilidade pelo desempenho e os resultados apresentados pela escola (LÜCK, 2000, 2009 e 2011).

No que se refere a postura dogmática desta equipe , pressupõe-se que a falta de autonomia não se relaciona aos processos educacionais e participativos nesta gestão e sim uma forma de controle promovido pela coordenadoria educacional e da própria SEDUC. As entrevistas realizadas deixam bem claro que a postura, no que se refere a tomada de decisão, desta equipe reflete a falta de liberdade nas tomadas de decisões dentro da escola. Este fato se deve a alta interferência do macro sistema nas decisões internas.

Apesar destas imposições, o gestor e sua equipe devem ser capazes de desenvolver um plano de ação e de metas eficazes que provoque a melhoria da aprendizagem dos alunos.

A capacidade do gestor em conduzir a construção coletiva de seu projeto político demanda trabalho árduo para vencer os entraves criados pela pouca autonomia que estes possuem. Assim, fortalecer a autonomia escolar e avançar em direção a melhoria da qualidade educacional é questão primordial neste espaço.

O grau de autonomia da escola, seja este amplo ou restrito, pressupõe que o trabalho e as competências da equipe gestora não devem permanecer focados somente na esfera da instituição escolar. Estes profissionais, através do trabalho realizado e das competências que lhes são atribuídas, devem perpassar os muros da instituição e buscar se fortalecer na comunidade escolar. Nesse sentido, a construção da autonomia nas escolas depende da compreensão de que um modo de gestão integrada deve estar apoiado na noção de gestão estratégica e participativa. Ainda neste contexto, se faz necessário ressaltar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB/96) assegura a autonomia das escolas por meio da determinação da construção participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP). Os artigos 12 e 13 da referida lei determinam, aos estabelecimentos de ensino, a incumbência de elaborar e executar suas propostas pedagógicas pautadas na participação da comunidade escolar. No entanto, o fato dessa lei determinar a construção do PPP pela comunidade escolar não garante o exercício pleno da autonomia e sim, esta lei se apresenta com um mecanismo facilitador para concretização da autonomia escolar. Tal fato facilitador é justificado pela afirmação de Neto e Silva (2004), quando este declara "podemos conceber o PPP como elemento facilitador da autonomia escolar". No entanto, se faz necessário compreender que um maior grau de autonomia tem como consequência a responsabilização da escola e de seus atores pelos resultados obtidos. Portanto, a

ampliação da autonomia pedagógica implica em esforço de compreensão do papel da escola como organização, que funciona em uma dinâmica de produção e reprodução, liberdade e responsabilidade (NÓVOA, 1995).

Na busca de maior autonomia o gestor deve reconhecer a eficácia e competência de sua designação frente à direção escolar. No Amazonas, o RGEE (2010, p.43) em seu Artigo 142 versa sobre as competências do gestor. Dentre os 33 incisos deste artigo os que se encontram em consonância com o objetivo traçado neste estudo de caso seguem listados abaixo.

Ao gestor, segundo o RGEE, compete:

- i) superintender as ações administrativas e acadêmicas da Instituição Escolar;
- (ii) assegurar a gestão escolar democrática e participativa promovendo um ambiente harmonioso, favorável, saudável para a aprendizagem do aluno e da comunidade;
- iii) organizar e dinamizar o Conselho escolar, visando o princípio da cogestão;
- iv) dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emanadas do sistema de ensino e de outros órgãos;
- v) promover a integração da Escola-família e Comunidade;
- vi) elaborar, executar e avaliar o cumprimento do plano de gestão escolar em conjunto com os órgãos e instituições da escola (RGEE, 2010 p.43,44).

Para Lück (2009) são oito as atribuições do gestor, a saber:

- i) 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;
- ii) Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos;
- iii) Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais como condição para garantir a qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos;
- iv) Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município;
- v) 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;
- vi) Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível,
- vii) Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na

realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora;  
viii) Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade. (LÜCK, 2009, p.15).

Ao analisarmos as duas propostas sobre as atribuições da gestão, tanto a contida no RGGE, como a de Lück, percebemos que estas se complementam e reforçam a ideia de que a gestão escolar deve primar pela participação, diálogo e intencionalidade na realização de ações que beneficiem a comunidade e a qualidade do ensino ofertado aos alunos.

Ainda sobre as perspectivas de Lück (2009), para que o gestor desenvolva uma gestão eficiente se faz necessário que este possua, dentre outras competências, uma visão global da escola onde trabalha; reconheça a importância da ação coletiva na efetivação de seu projeto político, fortaleça o espírito coletivo de colaboração e cooperação entre os profissionais, identifique dificuldades e crie mecanismos que busquem a superação e o fortalecimento da educação através do processo democrático de gestão.

Libâneo (2005) complementa o pensamento acima quando afirma que a especificidade do trabalho da gestão necessita intencionalidade nos processos e atuação dinâmica de todos os agentes envolvidos a fim de manterem a funcionalidade da instituição escolar. Portanto, o gestor deve promover o alinhamento das normas legais, das diretrizes curriculares, do PPP e da expectativa de futuro da comunidade escolar. Assim, o trabalho do gestor e de sua equipe deve se fundamentar na clareza dos processos educacionais e na atuação dinâmica e coletiva que busque promover o envolvimento de todos os sujeitos no processo educacional.

A gestão democrática no processo educativo é uma conquista histórica e sugere uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica eficaz. A própria legislação do Brasil assegura o princípio da gestão democrática da educação, tanto a Constituição Federal de 1988 como a LDB 9394/96 apresentam artigos que sugerem adoção da gestão participativa que se efetiva dialogicamente por colegiados e envolvendo os diferentes segmentos do ensino e aprendizagem. Para o Ministério da Educação (2004), a democratização dos sistemas de ensino e da

escola sugere aprendizado e vivência do exercício de participação popular e de tomadas de decisão. Este processo deve ser construído coletivamente.

De acordo com o que afirma o art.3º, VIII, da LDBEN/1996, o princípio da gestão democrática no ensino público deve se dar nos termos dessa Lei e da legislação dos sistemas de ensino brasileiro. As escolas possuem garantia de se organizarem e criarem estratégias que venham possibilitar e facilitar o processo de ensino e aprendizagem e a qualidade do ensino público. Portanto,

a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar cidadãos que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadoras (CURY, 1997<sup>24</sup> apud OLIVEIRA ET AL, 2009, p.17).

A gestão democrática se concretiza na organização do dia-a-dia escolar, na medida em que cada indivíduo assume uma postura de elemento indispensável para dar continuidade aos objetivos da escola, tanto no que diz respeito a sua função social, quanto ao que se refere ao fazer valer sua missão e visão de futuro. Não deixar que o conjunto de tarefas ou metas se fragmente e se torne desconectadas entre si, isso é de fundamental importância para se concretizar a gestão democrática.

No ambiente democrático as ações e interações no fazer pedagógico convergem para dimensionar as fragilidades e potencialidades da gestão escolar. Nos últimos anos tem-se debatido o papel da gestão escolar como ferramenta de ampliação para inclusão dos professores, alunos, pais e comunidade no fazer pedagógico da escola. Nesse sentido, Lück defende que:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. (LÜCK, 2002, p.66).

Alguns dos mecanismos que sustentam a democratização do processo educacional de uma escola são: o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar.

---

<sup>24</sup>CURY, Carlos Roberto Jamil. O conselho Nacional de Educação e a gestão democrática, 1997. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade(org.) Gestão democrática da Educação . Petropolis: Vozes.



Tais mecanismos, enquanto diretrizes principais do projeto educativo que a escola quer construir, se tornam aliados fundamentais na autonomia pedagógica e financeira da instituição, pois, quando articulados coletivamente, ganham força diante da comunidade e do sistema de ensino. No que se refere à efetivação do PPP, sabemos que este documento é um componente norteador das ações escolares, como também, se constitui em instrumento obrigatório para todos os estabelecimentos de ensino, conforme o que dispõe o art.12, inciso I da LDB nº 9394/96.

Em se tratando do processo de gestão democrática e participativa, modelo de gestão pretendido pela gestão da Escola das Seringueiras, o PPP deve ser concebido levando-se em consideração a participação de todos os segmentos da comunidade, tanto na elaboração como no gerenciamento das ações implementadas por este objeto dentro do processo educacional. Assim, este projeto se apresenta como objeto minimizador de conflitos e de fortalecimento da equipe gestora no enfrentamento dos desafios surgidos durante a busca da eficácia na organização da instituição e da aprendizagem dos alunos. Assim sendo, o sentido de como a escola se reconhece, de como deseja traçar seus objetivos e suas metas traçadas, a fim de alcançar a qualidade do ensino se dará através da efetivação de seu projeto político pedagógico, na formação de seu Conselho escolar e da atuação da equipe gestora. Para concretização do propósito de se alcançar a qualidade do ensino é necessária se ter a frente dos trabalhos escolares uma equipe gestora que seja capaz de conduzir e estimular a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), do Conselho Escolar. Para Burgos e Canegal (2011), a participação na construção do Projeto Político Pedagógico exige da gestão um trabalho árduo e dinâmico a fim de alcançar as metas e os objetivos propostos a fim de avançar rumo à melhoria do processo educacional junto da comunidade escolar.

## **2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa**

A presente pesquisa qualitativa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso de uma escola no interior do Amazonas, mais especificamente na cidade de Carauari. A escolha desta estratégia surgiu devido à possibilidade de investigar o cotidiano e atuação de uma equipe gestora de uma escola da rede estadual de

ensino com um número reduzido de componentes. Apesar de estar diretamente envolvida no processo educacional desta escola como professora, tal estratégia não deixa de exigir da pesquisadora a imparcialidade na interpretação dos fatos ocorridos no período da realização da pesquisa.

É relevante dizer que a pesquisa realizada no universo escolar passou por três etapas. Na primeira etapa foi desenvolvida uma análise documental, o que subsidiou a elaboração das questões da entrevista com a equipe gestora e do questionário para a equipe docente. Os documentos analisados foram: atas de reuniões, livros de matrícula inicial, relação de competências administrativas e pedagógicas da equipe gestora SEDUC, Normativas de lotação e gerenciamento funcional/anual da SEDUC, RGEE/AM, Relatório dos projetos realizados por anos, plano de metas e de trabalhos referentes aos anos 2012/2013 e 2014, guia de lotação anual escolar, pasta individual de formação profissional da equipe gestora e docente dos anos em questão. Esta pesquisa inicial possibilitou definir os caminhos e os limites a serem seguidos durante a pesquisa, além de facilitar a compreensão e a dinâmica utilizada pelo gestor e sua equipe no cotidiano escolar.

A segunda etapa da pesquisa ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2015 e consistiu na aplicação dos questionários aos professores e da entrevista individual com a equipe gestora. Como já mencionado anteriormente, tanto as questões dos questionários quanto as questões das entrevistas buscaram compreender as tomadas de decisões da equipe gestora no tocante aos aspectos da gestão pedagógica e administrativa desta escola frente ao planejamento das ações e metas de trabalho para esta instituição.

A última etapa compreendeu a coleta dos dados através dos questionários respondidos pelos professores e das entrevistas realizadas com a equipe gestora. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados, a estes foram assegurados o sigilo de suas identidades, posteriormente as informações obtidas nestas entrevistas foram transcritas para análise dos dados sobre a temática. Os questionários foram entregues aos professores após o consentimento do gestor. Estes instrumentos foram respondidos durante as Horas de Trabalho Pedagógico (HTPs) destes profissionais, todo o processo ocorreu no interior do recinto escolar nos meses de setembro e outubro de 2015.

Os dados contidos nas entrevistas e nos questionários encontram-se relacionados à atuação da equipe gestora frente aos desafios na condução da

gestão escolar. Assim, optou-se por realizar a pesquisa com a equipe gestora e o grupo de professores que trabalharam no intervalo de tempo compreendido entre 2011 e 2014. Uma parte destes professores já se encontra fora do processo educacional e outra parcela é novata na função de professor. Nesta pesquisa foram aplicados 44 questionários aos professores que atuam nos turnos matutino e vespertino da escola e, posteriormente, foram realizadas no mês de outubro de 2015 entrevistas individuais com o gestor, secretária e pedagoga membros da equipe gestora.

A aplicação dos questionários e das entrevistas visou compreender a abrangência da organização deste grupo gestor. As questões foram construídas objetivando a lógica entre o problema, os objetivos traçados e a relação do pesquisador com a temática abordada e os dados levantados durante o período de observação.

De posse dos dados coletados na pesquisa, uma análise criteriosa das informações foi realizada com o propósito de fundar elementos sobre procedimentos, similaridades, divergências e as relações desta equipe gestora com a comunidade escolar e suas tomadas de decisões. Para melhor visualização das análises dos dados obtidos, foram elaborados quadros, tabelas e gráficos que foram apresentados na exposição de resultados nos itens a seguir.

### **2.3 Analisando os dados da pesquisa**

A apresentação das análises dos dados obtidos na pesquisa será demonstrada por meio da exposição dos resultados das entrevistas realizadas com o gestor, secretária e pedagoga, profissionais responsáveis pela condução pedagógica e administrativa da escola e dos questionários respondidos pelos professores. Neste momento da análise dos dados, se faz necessário esclarecer que não é pretensão da pesquisadora colocar em xeque o processo de gestão realizado nesta escola durante o período em estudo, e sim, buscar a partir das tomadas de decisões da equipe gestora arestas deixadas durante o processo educativo que contribuam para formulação do Plano de Ação ou Proposta de Intervenção. É certo que os resultados da pesquisa podem fornecer parâmetros que deem suporte para a construção de um diagnóstico relativo ao processo da gestão realizada em um ambiente com profundas carências de componentes na equipe gestora.

A exposição dos resultados será apresentada em dois momentos distintos, o primeiro momento se refere à visão que a equipe gestora tem do processo educacional. Para isso, se faz necessário expor as proposições do gestor, da secretária e da pedagoga. O segundo momento está relacionado à visão que o corpo docente tem do fazer pedagógico e administrativo realizado por esta equipe.

### 2.3.1 Análise da entrevista com a equipe gestora: gestor, pedagoga e secretária

A organização da equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras frente aos desafios no fazer pedagógico, gestão do tempo e o planejamento do cotidiano desta equipe foi pesquisada a partir de uma série de 24 questões respondidas na própria escola no período de 21 de outubro a 24 de outubro de 2015.

A análise dos resultados será feita por exposição de respostas, inicialmente pelas do gestor, posteriormente pelas da pedagoga e finalmente pelas da secretária. Nestas análises, busca-se realizar uma comparação das repostas destes profissionais a fim de traçarmos um perfil da dinâmica realizada por esta equipe no processo educativo.

Estas entrevistas foram divididas em duas partes, a primeira parte diz respeito à formação acadêmica dos entrevistados e a segunda investiga a condução do processo educativo realizado pela gestão.

Sobre formação acadêmica da equipe gestora, obteve-se as seguintes informações: o gestor responsável por esta instituição é Licenciado Pleno em Normal Superior e pós-graduado em Mídias na Educação; a pedagoga, que atuou na escola no período de março de 2014 a julho de 2015, tem formação em Pedagogia e pós-graduação em Psicopedagogia e Didática do Ensino Superior. Já a secretária é graduada em Letras e, atua na escola desde sua fundação.

Com relação à condução do processo educativo das 24 questões propostas na entrevista foram selecionadas 9 perguntas. Tais perguntas fornecem informações a cerca da forma de conduzir o processo administrativo e pedagógico adotado pela equipe, ao mesmo tempo em que ilustram as tomadas de decisões direcionadas às funções administrativa, financeira e pedagógica, e a organização das atividades pedagógicas e as estratégias utilizadas no interior da escola, quais fatores interferem no êxito e ou no fracasso da instituição e como e quando ocorrem as reuniões pedagógicas e, por fim, qual a dimensão e atuação do PPP e Conselho Escolar.

Com relação às questões selecionadas para análise, a primeira diz respeito às funções administrativa e financeira da escola. Segundo o gestor as decisões relacionadas à parte administrativa são tomadas em conjunto com a APMC, professores e funcionários, o que deixa evidente uma tendência ao desenvolvimento do processo de gestão democrática e participativa.

A segunda questão busca compreender como se dá a organização das atividades escolares com o número de profissionais que nela atuam. Com relação a este questionamento, segundo relato do gestor a instituição possui um número reduzido de funcionários e para compensar esta carência a equipe gestora adotou o processo de descentralização do fazer com distribuição de tarefas. Esta descentralização e distribuição de tarefas, segundo a equipe gestora, fortaleceu o espírito de equipe e diminui o individualismo entre os funcionários tornando-os mais solidários no momento em que se unem para executar as tarefas diárias. Com isso, segundo informações da secretária ocorreu uma melhoria no clima escolar<sup>25</sup>.

Com relação à carência de funcionários, entendemos que o gestor não tem autonomia para realizar contratação de pessoal, esta função é da Secretaria de educação. Contudo, esta equipe busca compensar esta dificuldade incentivando o espírito colaborativo dentro da escola e buscando parceria na comunidade extraescolar. Um dos pontos negativos observados nesta problemática da carência de funcionários foi a redução dos tempos de aulas. Pelo que ficou claro na entrevista, frequentemente os professores se ausentam de suas salas de aula para desenvolverem tarefas administrativas e pedagógicas, este fato ocorre quando falta um servente ou quando há sobrecarga de trabalho na área pedagógica. Até onde esta situação pode acarretar aos alunos deficiência na aprendizagem realizando o processo educativo desta forma? Na verdade o que se quer deixar claro nesta indagação é a falta de uma agenda de eventos ou reuniões previamente elaboradas pela equipe gestora que permita ao professor se organizar e aproveitar melhor o tempo que tem dentro de sala de aula, para que possa desenvolver melhor o ensino e proporcionar uma aprendizagem alinhada aos alunos.

Com intuito de consolidar alguns dos fatos acima mencionados segue abaixo um quadro com as 9 perguntas selecionadas e as respostas dos membros da equipe gestora.

---

<sup>25</sup> Neste contexto considera-se o clima escolar como uma representação criada pela interação dos indivíduos numa dada organização.

### 2.3.2 Estudo Empírico: as expectativas da equipe gestora

Abaixo segue uma apresentação das questões mais pertinentes e esclarecedoras sobre as perspectivas da gestão escolar realizadas na Escola das Seringueiras. Junto a estas questões podem ser encontradas respostas da equipe gestora e suas considerações a cerca do processo de gestão realizado. Neste caso, este quadro não esta sendo apresentado como forma de exposição de motivos e sim, ele proporciona um apanhado de informações que julgamos serem importantes para que se reconheçamos as diferentes opiniões de cada membro da equipe técnica desta escola.

**Quadro 4- Perspectivas da Gestão**

| QUESTÕES LEVANTADAS                                                                   | RESPOSTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | GESTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | SECRETÁRIA                                                                                                                                            | PEDAGOGA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1) Funções administrativas e financeiras da escola                                    | "[...] administrativa e financeira quem tem me ajudado é a equipe da APMC Associação de Pais e Mestres, o conselho fiscal da APMC [...] eu não costumo tomar decisões sozinho mas, tomo decisões num colegiado. Geralmente este colegiado a maioria que faz parte é os professores e os funcionários da escola.[...]"                                                                                                                                                      | "Administrativa é feita pelo gestor e a financeira pelo presidente da APMC"                                                                           | "A parte administrativa na escola não é atuante e necessita organização [...], a financeira é administrada pelo gestor" [...] o gestor monopoliza as ações da parte financeira[...] as tomadas de decisões são exclusivas do gestor, pois tem autonomia "[...]".                                                                                                                                         |
| 2) Organização das atividades na escola com o número de profissionais que nela atuam? | "[...] procuro trabalhar de forma descentralizada, democrática, ouvindo as pessoas, para que o trabalho flua e tenha no final êxito". [...] a quantidade de funcionários ..., infelizmente nós temos carência de profissionais tanto na parte administrativa como ,também, na pedagógica. [...] Então é assim, nós vamos dando um jeitinho, aquele "jeitinho brasileiro", [...]é este espírito de equipe é que tem me ajudado a suprir estas necessidades que são grandes. | "A escola é grande e nós temos poucos funcionários, a escola é bem organizada, são distribuídas as funções. É o quê a gente pode fazer, a gente faz". | "Eu me pergunto": como a instituição maior não observa o que a escola em si precisa [...] nesta organização da escola, o gestor volta-se a para a parte burocrática, mas deixa a desejar em outras dimensões [...] a parte pedagógica é onde esta nosso o "calcanhar de Aquiles[...]" precisamos de profissionais comprometidos e assíduos nesta área [...] o numero de profissional não é suficiente ". |
| 3) Quais são as dificuldades que se tem em trabalhar                                  | "As dificuldades, elas são imensas, por que às vezes é preciso reduzir um tempo de aula, para estar tratando de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | "A equipe é pequena, trabalhamos juntos favorecendo o desempenho das                                                                                  | "difícil trabalhar com uma equipe mínima, não se tem um grupo atuante" [...] uns vão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| com este equipe ?                                                    | questões pedagógicas e administrativa com professor Acaba que às vezes a gente tem que pedir a colaboração de professores para ajudar escola, a comunidade escolar. [...]" acaba, que o professor tem que sair um pouquinho da sala de aula, nem que seja por 2 ou 3 horas pra me ajudar [...] É a auxiliar de serviços gerais que falta. Eu tenho 3 e quando um adoece eu fico com 2, a senhora sabe que a escola é grande [...].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | atividades diárias" [...].                                                                                                                  | suprindo a lacuna do outro, não tem como [...]" não se pode fazer duas funções ao mesmo tempo, não tem como".                                                                                                                                                                                  |
| 4) Neste caso, quais são as estratégias utilizadas?(equipe reduzida) | "posso contar com a colaboração dos professores dos auxiliares de serviços gerais da equipe que tenho na escola"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | "Há divisão de trabalhos, trabalhamos sempre juntos".                                                                                       | "lanço mão da ajuda dos professores e funcionários a fim de suprir as falhas de se ter uma equipe mínima"                                                                                                                                                                                      |
| 4) Dimensão Pedagógica, como é acompanhada ?                         | "Iniciamos em 2011 sem pedagogo, tínhamos o apoio pedagógico, [...] eu trabalhei três anos com apoio pedagógico [...] "E muito bom quando você tem uma equipe de professores e permanece com ela. Principalmente quando está dando certo! Eu não tenho tido esta sorte. [...] O bom seria que a minha equipe fosse a mesma, que viessem profissionais novos, mas, que não houvesse tantas mudanças. Só para se ter uma ideia, o meu quadro de professores muda 70% todos os anos, porque são professores contratados e não são professores efetivos" [...] a cada lotação de professores, sentimos o impacto é esta a dificuldade em relação ao pedagógico [...] a mudança no quadro de professores nos faz recomençar um trabalho pedagógico de reconhecimento tudo de novo. Essa é a grande dificuldade na parte pedagógica." | "Tivemos um período curto com uma pedagoga, por um ano [...] temos professores com 2 e 3 anos no magistério, o que possa auxiliar eu faço". | "a área era para ser" bem fluía [...] só que há desvio de função e, com a falta de psicólogos, assistente social no quadro da escola, às vezes tenho que tenho que suprir esta carência e minha função fica prejudicada [...] a área pedagógica não funcionou como deveria pelo que mencionei! |
| (6) A que fatores você atribui o êxito ou fracasso da escola?        | "o êxito esta no empenho e dedicação de um profissional vestir a camisa e o fracasso está em uma gestão que não descentraliza. As atividades a serem desenvolvidas na escola.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | "êxito trazer a comunidade para dentro da escola" [...] "o fracasso" não posso falar, pois tenho o gestor acima                             | "êxito [...] comprometimento dos profissionais, com comunicação entre as partes. Já o fracasso é a falta de                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | É também, quando os profissionais não vestem a camisa, e não têm compromisso com o aluno".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | de mim".                                                                                                                                                                                           | acompanhamento das famílias e a desestruturação familiar dos sistemas, como também a falta de psicólogos e assistentes sociais dentro da escola."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7) Reuniões pedagógicas na escola como são realizadas?                                  | [...] "as reuniões pedagógicas acontecem sempre que necessário, não é só quando existe lá no calendário [...] ou a partir do momento que a pedagoga ou eu, enquanto gestor percebo a necessidade". "As nossas reuniões pedagógicas elas tem se encaminhando em cima de resultados positivos e negativos, porque a gente não se reúne só pra discutir resultados, reunimos para discutir problemas também". | "não é cumprida uma rotina de reunião [...] as reuniões são corridas e só acontecem bimestralmente [...]".                                                                                         | "Na verdade, periodicamente não era! Não existe uma agenda para estes eventos! As reuniões são extraordinárias, não posso dizer que não existiam aquelas reuniões agendadas, como para a entrega de notas bimestrais por exemplo. As demais eram reuniões extraordinárias, quando surgia um problema, uma informação importante nós reduzíamos o tempo das aulas e nos reuníamos isto levava aproximadamente de 45 minutos a 01h30min minutos [...] geralmente as reuniões extraordinárias ocorriam no intervalo do recreio [...]". |
| 8) PPP e conhecido pela comunidade escolar? Quem participou da construção deste projeto | "PPP foi elaborado em 2012 e a revisão não foi feita até 2014".<br><br>"Só os professores e o gestor e a pedagoga participaram"                                                                                                                                                                                                                                                                            | "Não é conhecido pelos profissionais administrativos e os pelos pais, eu acredito que não tem conhecimento deste projeto".<br>"Só participou desta construção o gestor, professores e a pedagoga". | "professora não sei lhe informar sobre o PPP antigo"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| (9) Conselho Escolar                                                                    | Até 2014 não existia, estamos montando neste ano de 2015.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | "Não conheço este conselho na escola, ele não foi criado nesta escola".                                                                                                                            | "Não existe Conselho Escolar nesta instituição de ensino"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: Entrevistas direcionadas a equipe gestora - outubro de 2015- Quadro Elaborado pela pesquisadora.

Ao analisarmos as respostas dos componentes da equipe, podemos observar que há uma lógica nas repostas, com algumas divergências. Se observarmos a questão número seis veremos um contraponto ou divergência nas respostas, com relação ao êxito da escola, para o gestor a descentralização dos trabalhos é peça



importante para se chegar ao êxito, muito embora a secretária deixe transparecer a forma autoritária e centralizadora da gestão. Talvez esta forma de gerenciamento provoque o afastamento da comunidade do processo escolar.

O que se pode identificar, além do que já foi exposto é a existência do número reduzido de componentes nesta equipe e as consequências desta redução para o desenvolvimento do ensino voltado a qualidade. Por esta questão da carência de pessoal o processo pedagógico se torna comprometido e a problemática do desvio de função provoca desgastes visíveis no processo educacional destes alunos com a perda de horas aulas. É correto afirmar que muitos destes problemas fogem a alçada da gestão, são questões que fogem ao controle ou não são pertinentes à função de um gestor, uma vez que a contratação de mão de obra é de responsabilidade da Secretaria de Educação.

Outro item que merece destaque é a questão da falta de uma agenda de reuniões e eventos escolares. Neste sentido as reuniões ocorrem em horários conflituosos e, aulas são sacrificadas com a redução dos tempos. Muitas vezes estas reuniões são realizadas, rapidamente, nos intervalos do recreio. O gestor deixa bem claro seu posicionamento sobre esta questão quando afirma que as reuniões acontecem quando necessárias. O que se percebe é a inexistência de uma rotina de realização deste mecanismo educativo, o que é firmado pelas respostas da secretária e pedagoga.

A ausência do conselho escolar e da reformulação do PPP pesa na atuação desta gestão, além de não propiciar a participação da comunidade escolar nas questões decisórias no fazer educacional. Pouca ou quase nenhuma participação dos pais e responsáveis nestas tomadas de decisão foi relatada pelos profissionais desta escola.

Com relação ao perfil da equipe gestora no processo educativo, as análises das entrevistas demonstraram que o processo de gestão da escola das Seringueiras necessita passar por modificações. O que pôde observar é a existência demasiada de tarefas a serem realizadas e, também, escassez de tempo para realizá-las. Em consequência deste fato, o gestor e sua equipe não conseguem cumprir as tarefas existentes. Portanto, desenvolver mecanismos que solucionem este impasse é muito importante, talvez um aumento do envolvimento da comunidade intra e extraescolar no fazer pedagógico possam amenizar estes entraves. Buscar capacitação para sua

equipe para que esta possa atuar com eficiência, eficácia e efetividade seria uma nova proposta.

Faz-se necessário compreender que as mudanças contínuas e aceleradas são inerentes à nossa época e é preciso estar preparado para enfrentá-las (MOTTA, 2001). A liderança exercida pelo gestor e sua equipe deixa claro as necessidades de promover uma gestão participativa e descentralizada na instituição de ensino. É o que se torna claro na entrevista do gestor, quando este afirma que para realizar a organização das atividades da escola, tanto as administrativas quanto pedagógicas, este profissional:

Procurar trabalhar de forma descentralizada, democrática, ouvindo as pessoas e distribuindo as tarefas do cotidiano escolar" ao mesmo tempo em que procura não perder de vista esse espírito de equipe que considera fundamental para que o trabalho de uma escola flua e tenha no final êxito. (GESTOR DA ESCOLA DAS SERINGUEIRAS, entrevista realizada em 21 de outubro de 2015).

Em outro trecho da entrevista podemos perceber a busca deste gestor pela participação da comunidade escolar ao declarar que "a escola somos todos nós, não é só o gestor da escola, então minhas estratégias são essas, buscar a união e a força entre os meus colegas e o quadro de funcionários que eu tenho, mesmo sendo reduzido." (Gestor da Escola das Seringueiras, entrevista realizada em 21 de outubro de 2015).

Em outro momento da entrevista o gestor relata uma preocupação de ser taxado como autoritário ou até mesmo como ditador, mesmo que tal fato vá de encontro com sua formação ética, esta posição fica notória quando na distribuição de tarefas ele não oportuniza que seu quadro docente escolha o que prefere fazer. Sua alegação é que conhece todos os seus profissionais e sabe muito bem o que cada um pode fazer. Esta característica pode ficar bem clara no trecho a seguir:

"Eu tenho até medo que meus colegas professores me achem ditador. Eu costumo nas reuniões, por que eu já sei o perfil de cada colega e já sei muito bem onde cada um se encaixa nas tarefas, distribuir as tarefas sem consulta-los. Assim, quando eu faço a reunião para ouvir e pedir opinião eu já tenho em mente onde cada pessoa vai contribuir com o seu trabalho" (GESTOR DA ESCOLA DAS SERINGUEIRAS, entrevista realizada em 21 de outubro de 2015).

Neste caso, esta tomada de decisão, de alguma forma pode deixar evidenciada a dificuldade deste gestor em envolver os demais atores escolares nos trabalhos internos, ou talvez este processo seja um mecanismo utilizado para decidir rapidamente o que cada um pode fazer, já que este se baseia no grau conhecimento de sua equipe. Dessa forma, parece que o gestor tenta de alguma maneira, minimizar a escassez do tempo que possui tendo em vista à equipe reduzida, busca aperfeiçoar a divisão de tarefas e fazê-las fluir mais rapidamente.

Na contemporaneidade não se concebe mais a figura do gestor escolar como sujeito centralizador, que atua como tutelado aos órgãos centrais no cumprimento de normas, determinações e regulamentos, o que não parece se justificar nesta instituição uma vez que este busca demonstrar a preocupação com esta forma de gerir. É na busca e aceitação das mudanças, da sofisticação das novas tecnologias das comunicações exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória que se apresentam como peça fundamental na formação de jovens cidadãos.

Segundo Lück, (2006, p. 35), o “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”. Não há dúvidas de que o gestor não possui “autonomia plena” a este é delegados poderes limitados. Contudo, este deve ter conhecimento das regras e saber o momento certo de buscar harmonizar os entraves promovidos pela burocracia que emperra a ação e o fazer pedagógico.

Nesta instituição o gestor demonstrou ser cauteloso frente aos conflitos. Essa característica pode ser observada nas entrevistas da secretária e da pedagoga, como também nos questionários respondidos pelos professores. Em certos trechos das entrevistas e nas respostas as questões propostas pôde-se notar que o receio do enfrentamento do gestor com a Coordenadoria Regional de Ensino é evidente e compreensível, sendo justificado pela existência de uma hierarquia entre o macrossistema (coordenadoria) e microssistema (escola). Este fato fica evidenciado quando se tentou reorganizar o horário escolar para promover palestras e seminários sobre a importância e necessidade da reformulação do PPP. As questões levantadas anteriormente ficam mais explícitas nos trechos abaixo.

Para a reestruturação do PPP foi disponibilizado pela coordenadoria de ensino dois dias de paralisação das aulas com alunos. Assim, pouco ou quase nada pôde ser discutido, e não houve participação da comunidade escolar neste processo, sendo esta ação realizada exclusivamente pelo gestor, pedagoga e professores (PEDAGOGA DA ESCOLA DAS SERINGUEIRAS, entrevista realizada em 24 de outubro de 2015).

Outro trecho que deixa clara hierarquia diz respeito à realização de reuniões na escola:

[...] não podemos parar para reunirmos [...] foi assim quando precisamos parar para reformular do PPP, a parte principal( entenda como parte principal o coordenador local ), a pessoa responsável, a instituição maior<sup>26</sup> aqui no município não nós dá, esta abertura para podermos estar parando para fazermos reuniões [...] ficamos de mãos atadas [...] às vezes queremos fazer algo e tem a autoridade máxima que não permite. (PEDAGOGA DA ESCOLA, DAS SERINGUEIRAS, entrevista realizada em 24/10/2015).

Nesta exposição de motivos fica evidenciado a pouca autonomia que esta equipe possui para a realização de suas tarefas diárias, o que justifica a elaboração de em Plano de Ação e a formação, imediata, do Conselho Escolar nesta instituição.

O Conselho Escolar como órgão criado para promover a participação da comunidade no cotidiano educacional é direito garantido pela Carta Magna e LDBEN vigentes. Assim através deste conselho a escola está apta a promover novos mecanismos de participação social e ações no interior das Unidades Escolares, inclusive nas tomadas de decisões da equipe gestora. Para que esta participação ocorra é necessário que a família venha para dentro da escola e fortaleça o projeto escolar. É oportuno lembrar que a implantação do Conselho escolar proporciona a escola maior autonomia em suas decisões, em sua essência os colegiados contribuem para aumentar o grau de democracia no trabalho escolar. Deste modo, a gestão escolar vai além deste sentindo mobilizador, a ela compete à realização das atividades, pois sugere a intencionalidade na definição de um norte a ser seguido, uma tomada de decisão perante os objetivos sociais, políticos, técnicos e pedagógicos os quais a escola se propôs executar e, principalmente democrático em seu fazer cotidiano.

Uma das características marcantes em uma gestão eficaz diz respeito à maneira como ela articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das

<sup>26</sup> "Instituição maior" refere-se a Coordenação regional de Ensino da SEDUC.

ações educacionais. É de fundamental importância que se compreenda que os conselhos escolares fortalecem a autonomia da escola e ampara a equipe gestora nas tomadas de decisões frente aos entraves produzidos pela burocracia no processo educativo.

A Escola autônoma não é uma escola sem normas ou sem controle. Ela é uma escola que deseja caminhar para se tornar cidadã e necessita compreender que a sua autonomia se delimita a estabelecer normas e regras e seguir as já determinadas pelo macro sistema, portanto, estará sujeita a uma lei maior: a Constituição Federal e a LDB vigente, além das normas do Conselho Nacional (CNE) e do Conselho Estadual de Educação – CEE de seu Estado. É certo que ela será gerida, de forma democrática com a participação de todos os atores envolvidos em suas ações educacionais. Contudo, nesta escola até o final dos anos 2014 não há registro da implantação do Conselho Escolar, talvez tal fato seja justificado pela carência de recursos humanos nesta equipe.

A escola que se abre para a participação dos cidadãos educa a criança e o cidadão, fortalecendo-os a serem os agentes de mudanças no processo da organização da sociedade. Mas o que vemos, é que tanto família quanto escola estão passando por profundas transformações e ambas precisam acompanhar tais mudanças de forma conjunta, facilitando o processo de aprendizagem das crianças e ajudando uns aos outros na busca de um objetivo comum, o de educá-las.

Cabe à escola a iniciativa de propor a interação. A escola precisa acompanhar e aceitar tais mudanças, e a implantação de um mecanismo de representatividade dos professores junto aos alunos e comunidade escolar é uma forma de intermediar o diálogo e aproximar uns dos outros.

Nesta visão participativa no processo educativo, a atuação da equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras busca promover a interação entre escola e família principalmente nas datas comemorativas como: dia das mães, dia dos pais, dia do estudante, aniversário da escola, dia da família na escola.

Contudo, a presença da comunidade no meio educacional não foi observada nos momentos mais importantes das tomadas de decisões dentro da escola, como exemplo, na escolha dos novos dirigentes da APMC<sup>27</sup>, nos planejamentos de aplicação de recursos, na elaboração do Plano de Metas. Portanto, esta troca de

---

<sup>27</sup> Entende-se por APMC: Associação de Pais Mestres e Comunitários.

experiências não ocorre tão frequentemente como deveria. Assim, o sentimento de pertencimento que deveria estar presente na comunidade escolar não é uma característica presente nos momentos em que a comunidade é chamada a participar das reuniões pedagógicas entre pais e mestres. Estes encontros ocorrem uma vez por bimestre no momento da entrega das notas. Não abrir espaço para que a comunidade participe efetivamente do processo educacional vai de encontro ao que se caracteriza como uma gestão democrática e participativa. Quando a equipe gestora permite o partilhamento de posições e ideias esta possibilita a redefinição da função social da escola ao mesmo tempo em que estimula novas práticas educacionais, permitindo o diálogo de sua prática pedagógica.

Sabemos que uma escola democrática oferece a oportunidade da comunidade participar de forma efetiva de seus espaços de discussão e tomada de decisão, mesmo reconhecendo que obstáculos surgem e necessitam de acompanhamento para serem dissipados. Mesmo assim, é na escola que o conhecimento se constrói através das relações pedagógicas e da prática educativa. Estas relações se aproximam quando buscam a formação integral do aluno. Este crescimento não deve ocorrer fora do conhecimento da família. Assim a escola deve estar voltada ao coletivo, em busca de um projeto comum que envolva os diferentes atores como: gestor, professores, funcionários, pais, alunos, grupos sociais, ou seja, a comunidade escolar.

A escola é um ambiente de relações pessoais e de trabalho, um sistema social e cultural ou, até mesmo, uma comunidade restrita. Não se pode conceber a escola sem a família participando das tomadas de decisões, mesmo que este mecanismo ofereça conflitos. Em se tratando do processo democrático, este é o modelo mais conflituoso, no entanto é o mais desejado por todos.

Antunes (2002) acredita que ao participarem efetivamente dos processos escolares sejam administrativos ou pedagógicos, os pais podem contribuir para processarem uma análise mais fiel do trabalho realizado por esta escola, como também buscar soluções para problemas que se manifestam neste recinto.

Se a participação da família é um aspecto favorável para educação é de se estranhar que o processo educativo da Escola das Seringueiras ocorra com a comunidade extraescolar ausente das tomadas de decisão. Cabendo-nos lembrar de que ao entrevistar a secretária e a pedagoga, ambas afirmaram que os pais não participaram da elaboração e reestruturação do PPP, e estes só comparecem a

escola bimestralmente a fim de receber os boletins de seus filhos ou, quando sua presença é solicitada pela gestão. Este fato se torna mais explícito nos trechos a seguir:

[...] é muito comum os pais virem na escola somente nas datas comemorativa ou na entrega das notas bimestrais [...] os pais não participaram na elaboração do PPP desta escola e nem conhecem o projeto [...] a comunidade nunca comparece nos projetos escolares porque não são convidados (SECRETÁRIA DA ESCOLA DAS SERINGUEIRAS, entrevista realizada em 22 de outubro de 2015).

Sobre a mesma temática a pedagoga relata:

[...] Percebo que muitos pais e responsáveis não vem à escola por considerar que esta é capaz de resolver todos os problemas de seus filhos [...] às vezes que questionei a não participação destes na escola, eles sempre alegavam não terem tempo, pois seus trabalhos na fazenda ou roçado tomavam muito tempo deles. (PEDAGOGA DA ESCOLA DAS SERINGUEIRAS, entrevista realizada em 24 de outubro de 2015).

Em entrevista, o gestor explica que: "mesmo buscando a participação dos pais nas decisões são poucos os que aceitam participar dos projetos escolares e da vida escolar de seus filhos". (Gestor da escola das Seringueiras, entrevista em 21/10/2015).

A interação entre comunidade escolar e gestão escolar é frágil, poucas foram às vezes em que os pais e comunidade extraescolar participaram de encontros. Um determinante, nesta questão, é que a comunidade escolar comparece à escola para efetuar a matrícula de seus filhos ou renová-las no início do ano escolar; quando seus filhos causam problemas de indisciplinas; nas reuniões bimestrais de entrega de notas; em datas comemorativas. Não há uma cultura de aproximação entre processo educativo e família, isto ficou claro também nos resultados dos questionários aplicados ao corpo docente.

### 2.3.3 Análise dos resultados dos questionários dos professores

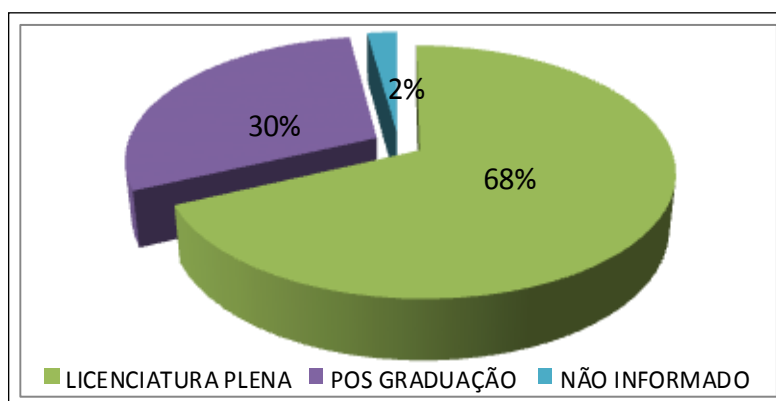
Com o propósito de compreender o nível de envolvimento da equipe gestora e seus procedimentos relativos à gestão escolar realizada nesta escola no período de 2011 a 2014 foi elaborado um questionário com 22 questões. Este instrumento de pesquisa foi dividido em 3 blocos para o estudo. No primeiro bloco são realizadas 2

questões sobre formação profissional, anexo a este se encontram mais 5 questões sobre a trajetória profissional do corpo docente, e no terceiro e último bloco encontram-se 13 questões e justificativas direcionadas ao estudo sobre desempenho escolar da equipe gestora. Este questionário foi aplicado no mês de outubro a 44 profissionais efetivos e contratados que estavam lotados nesta escola no período em estudo. Destes 44 profissionais, 39 atuam na escola, 2 se encontram atuando em outras escolas da rede e 3 já se encontram em processo de aposentadoria.

Neste estudo, pretendo apresentar um resumo das questões aplicadas neste questionário, buscando relacioná-las aos fatores mais preponderantes relativos à organização da equipe gestora e seus enfrentamentos no fazer pedagógico.

Com relação à formação profissional ou nível de escolaridade dos docentes que responderam o questionário, obteve-se o perfil apontado no gráfico a seguir.

**Gráfico 3 - Níveis de escolaridade do grupo docente**



Fonte: Questionário de pesquisa escolar 2015 elaborado pela autora. Dados obtidos na pesquisa (questionário).

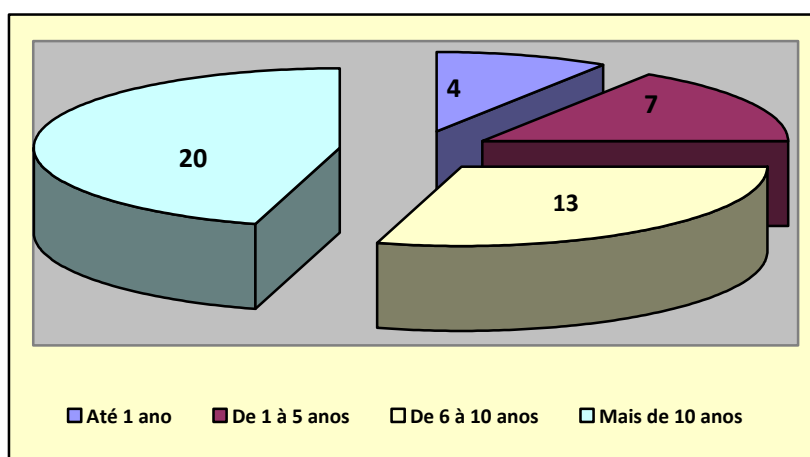
Em relação ao nível de escolaridade, considerou-se a escolha da opção de resposta para o último título escolar completo. Trinta profissionais disseram possuir licenciatura plena, treze afirmaram ter concluído pós-graduação *lato sensu* e um optou por não responder. Assim, pode-se concluir que a maioria dos profissionais que atuam na escola são habilitados a desenvolver seus trabalhos para os alunos incluídos no ensino fundamental II.

A seguir apresentamos a análise das questões referentes ao tempo de serviço dos profissionais na rede de ensino. O levantamento dos dados delineou a seguinte escala: dentre os 44 profissionais, 20 professores assinalaram que atuam em sala de aula há mais de 10 anos, 13 se enquadram no período de 6 a 9 anos de



experiência, 7 atuam há menos de 5 anos e 4 iniciaram seus trabalhos há menos de 1 ano. Com relação ao tempo de serviço, constatou-se que há um grande número de profissionais com mais de 10 anos de carreira, o que pressupõe uma bagagem de conhecimentos e experiências capazes de proporcionar uma segurança na efetivação do processo educacional.

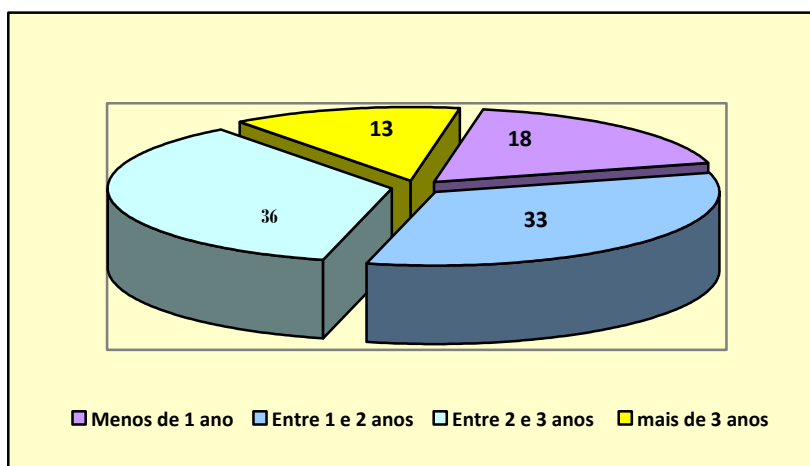
**Gráfico 4- Trajetória profissional na rede em Carauari**



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos dados do questionário de pesquisa escolar 2015- Trajetória profissional.

O próximo gráfico demonstra a dificuldade no fazer pedagógico deste estabelecimento devido à alta rotatividade de professores. Dos 39 professores que responderam o questionário sobre a trajetória temporal e atuação na escola. Esta relação temporal com a escola fica mais explícita a seguir:

**Gráfico 5- Trajetória temporal na escola**



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base no questionário de pesquisa escolar 2015- professores.

A análise do gráfico deixa clara a situação de vínculo temporal na escola, dos 39 professores somente 5 permanecem na escola desde 2011 e conhecem detalhadamente o processo de gestão e a organização desta equipe. Contudo os demais profissionais são novatos na escola ou iniciaram sua trajetória profissional apenas há 2 anos, os quais, segundo o gestor, ainda estão em processo de adaptação às normas escolares.

Neste momento da análise, observamos que somente 3 professores optaram por trabalhar nesta escola, os demais 41 não tiveram opção de escolha. Esta característica é presente na lotação da rede estadual, os professores são lotados aleatoriamente nas escolas, contudo não há disponibilidade de saber onde irá ser lotado. O que deve ficar claro é a dificuldade da gestão em selecionar seus professores, na verdade há uma corrida junto à coordenadoria para "garantir" a lotação dos professores mais comprometidos com o processo educacional, assim os menos comprometidos ou que por qualquer motivo realizou insatisfatoriamente seu trabalho, são os últimos a serem lotados e muitos profissionais ficam extralotados, não conseguindo carga para trabalhar.

Algumas perguntas relacionadas ao desempenho escolar foram realizadas a este grupo de profissionais. Quando perguntados sobre as necessidades pedagógicas neste estabelecimento de ensino, a maioria considera que o acompanhamento pedagógico, reuniões e planejamentos interdisciplinares são importantes para a qualidade educacional. Com relação à participação na realização de tarefas estes profissionais se consideram participantes e atuantes quando a eles são designadas tarefas, ao mesmo tempo deixam claro que o relacionamento positivo da equipe gestora através do reconhecimento e valorização de seus trabalhos fortalece o processo de realização de tais tarefas, mesmo que estas não condizem com o cargo exercido. Apenas 8% destes profissionais alegaram não realizar as tarefas, se colocando como pouco participativos.

Quando perguntados sobre as discordâncias nas tomadas de decisão da equipe gestora e, se estes manifestam sua insatisfação. Somente 05 professores alegam não se manifestarem, 07 mencionaram: "não adianta, as decisões já chegam prontas e não querem gerar conflitos"; 08 alegam que "tais decisões já foram decididas anteriormente por um grupo"; 13 defendem a participação como forma de prevalecer a democracia. Os outros 11 defendem a participação nestas questões

como forma de "corrigir injustiças e para não agir como profissional passivo que aceita tudo do jeito que vier".

Estas contradições dentro de uma instituição demonstram que os docentes buscam construir o espaço escolar de forma participativa e atuam junto à gestão para promover uma educação com qualidade aos alunos.

Sobre a questão da organização da equipe na realização dos trabalhos os professores ao responderem o questionário deixaram bem clara a preocupação com esta situação e muitos justificaram suas respostas. A grande maioria relatou que a equipe tem capacidade e conhecimento para gerir esta escola, são compromissados e interessados em resolver os problemas que surgem durante o ano letivo, contudo às vezes se apresentam desorganizados devido ao excesso de tarefas acumuladas e do número reduzido de componentes na equipe. Este fato fica caracterizado, segundo os respondentes, devido à carência de pessoal na equipe pedagógica. Outro grupo acredita que a equipe, apesar de ser pequena, demonstra-se preocupada em conduzir a escola rumo ao sucesso, outros não quiseram opinar. A grande questão da organização da equipe diz respeito às reuniões e comunicados. Uma grande parcela dos professores salientou existir uma falta de organização relativa aos comunicados e reuniões. Estes profissionais questionam a ausência de uma agenda de reuniões. Em geral, estes profissionais relataram que "às vezes somos convocados para uma reunião que não foi planejada"; "[...] temos que deixar a sala de aula para participar de uma reunião extraordinária o que causa prejuízo para os alunos que são dispensados antes do horário"; "[...] a maioria das reuniões ocorrem no intervalo do recreio" <sup>28</sup>. Como já mencionado anteriormente, estas ausências do professor dentro de sala provocam uma ruptura no processo ensino aprendizagem dos alunos. Segundo Masseto (1996), o sucesso (ou não) da aprendizagem está fundamentado essencialmente na forte relação afetiva existente entre alunos e professores. Vemos que o vínculo e o respeito entre os docentes não se encontram comprometidos, uma vez que o clima escolar é harmonioso e a troca de experiências e entrosamento desta equipe se mostrou positiva. Contudo não se pode afirmar que esta característica possa ser a mesma com relação aos alunos. Canário (1997) afirma que:

---

<sup>28</sup> Trechos obtidos nas justificativas das questões do questionário aplicado aos professores na semana de 13 a 16 de outubro de 2015.

Reconhecer que a relação professor-aluno impregna a totalidade da ação profissional do professor implica reconhecer, também, que os professores necessariamente aprendem no contato com os alunos, e serão melhores professores quanto maior for sua capacidade para realizar essa aprendizagem (CANÁRIO, 1997).

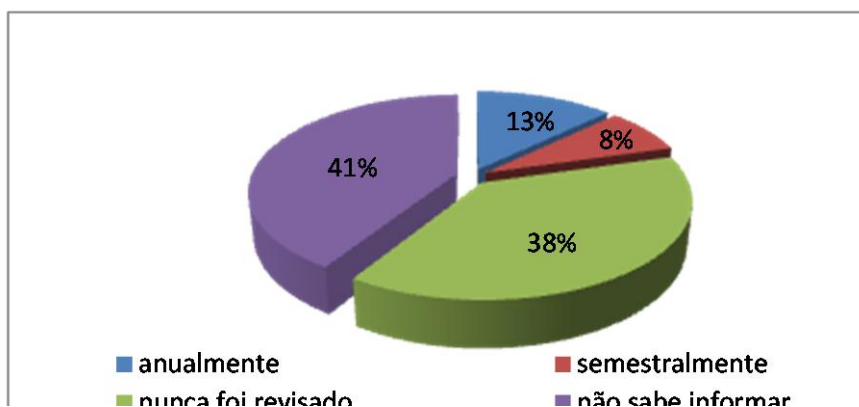
A realidade descrita por Canário completa a realidade escolar desta instituição, uma vez que as constantes saídas destes profissionais de sala de aula, além de comprometer a aprendizagem dos alunos, como já exposto, influenciam no tipo de relação entre estes, impedindo a melhoria na capacidade dos docentes em aprender com as experiências que poderiam ser trocadas com seus alunos.

A próxima discussão a cerca das respostas dos questionários diz respeito ao projeto político Pedagógico desta instituição, como já mencionado anteriormente, o PPP enquanto documento discute o significado do projeto o qual é visto como uma ação indispensável, bem mais que um cumprimento de uma técnica, mas sim como uma ação emancipatória para a gestão. É evidente que Projeto Político Pedagógico extrapola a mera necessidade da elaboração de planos, que às vezes se prestam a cumprir exigências burocráticas. Este instrumento que busca uma direção para os trabalhos da gestão, deve ser elaborado, coletivamente, visando a melhoria significativa da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

As respostas dos questionários nos revelaram um fato muito interessante sobre a elaboração, revisão e utilização do Projeto Político Pedagógico nesta instituição. Quando perguntados sobre este projeto, 85% dos profissionais alegam que sua revisão ocorria anualmente. Segundo a equipe gestora, este processo é revisado de dois em dois anos, e desde 2012 nunca foi revisado, demonstrando uma necessidade de aprimoramento desta equipe e do grupo docente sobre a importância do Projeto Político Pedagógico. Outro fato marcante nesta compilação de dados diz respeito à utilização do PPP na escola, segundo as respostas e justificativas de alguns professores este projeto é conhecido pela equipe gestora e por poucos professores. Contudo, o conhecimento e utilidade do PPP no dia-a-dia escolar, quando perguntados a maioria professores deixaram transparecer uma despreocupação e desinteresse em buscar informações e conhecimentos sobre esta parte do processo educativo. Estes fatos deixam visível a necessidade de ações que venham despertar na comunidade escolar o interesse pelo PPP e suas importâncias na gestão de uma escola.

Os gráficos a seguir demonstram o grau de reconhecimento do grupo docente para com o PPP desta instituição. Para a análise dos dados foram criados 4 gráficos ilustrativos relativos às perguntas lançadas no questionário respondido pelo grupo docente.

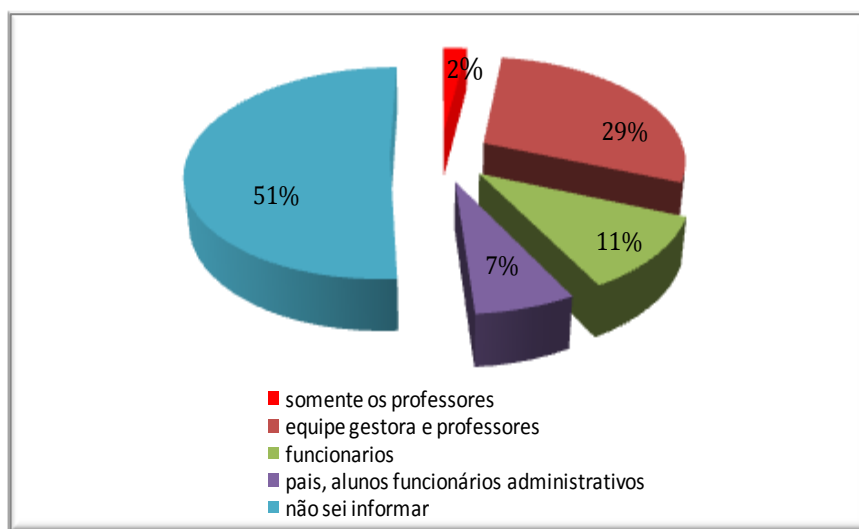
**Gráfico 6- Revisão ou elaboração do PPP, quem participou?**



Fonte: Questionário de pesquisa escolar 2015- PPP- Gráfico elaborado pela autora.

O gráfico 6 demonstra que durante os anos de 2012 a 2014 o PPP não foi reelaborado ou revisado neste período. O que evidenciou um problema de organização desta equipe gestora.

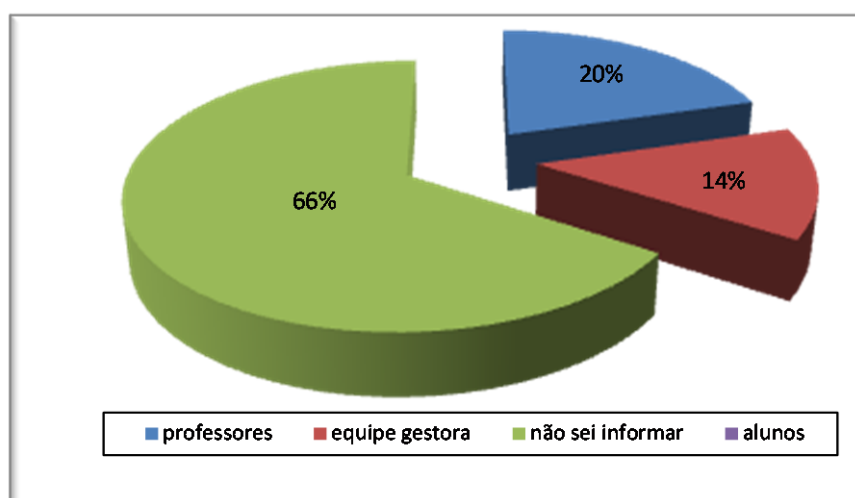
**Gráfico 7- Quem conhece o PPP?**



Fonte: Questionário de pesquisa escolar 2015- PPP- Gráfico elaborado pela autora.

Neste gráfico 7, o percentual de 51% pode retratar o grau de fragilidade, do corpo docente, sobre a importância de se conhecer e compreender abrangência e a repercussão deste documento dentro da comunidade escolar. Estes índices deixam claro que mais da metade dos profissionais desta escola relatam não saber quais setores da escola conhecem o PPP, sendo este, um documento norteador para a educação Básica e, por se constituir em um conjunto amplo de planos e diretrizes políticas e pedagógicas não conhecer suas dimensões pode ser um agravante para o processo ensino aprendizagem desta escola, uma vez que este projeto reflete as prioridades que a escola adota para a formação de cidadãos, como também, expressa as atividades pedagógicas que conduzem a escola na busca de seus objetivos educacionais. Segundo Veiga (2005) o PPP torna-se uma direção para ações da escola. É um ato intencional que deve ser estabelecido coletivamente sendo, portanto, um compromisso de todos. O próximo gráfico informa a utilização do PPP.

**Gráfico 8 - Quem mais utiliza o PPP?**



Fonte: Questionário de pesquisa escolar 2015- PPP.

O terceiro gráfico apresentado demonstra o índice de utilização e conhecimento do PPP da Escola das Seringueiras. Com base na análise dos dados; 66% dos professores não conhecem e não utilizaram e não sabem informar que utiliza esta ferramenta, 20% dos respondentes assinalaram que os docentes são os que mais utilizam o PPP, 14% responderam que a equipe gestora é quem mais utiliza este documento.

Esta análise sobre o PPP, os dados expostos nos gráficos 1, 2,3 demonstra que a comunidade escolar não conhece a fundo o PPP desta escola, ou seja, a maioria dos profissionais desta instituição não reconhecem a importância e aplicabilidade deste documento tão importante para o processo educacional, como também, não demonstraram conhecer quais grupos participaram do processo de elaboração do projeto e se este projeto foi reformulado e quais os setores merecem maior atenção dentro deste projeto participativo. É fácil observar que em detrimento de várias ações de ordem administrativa e financeira, a equipe gestora acabou tendo dificuldade na organização do tempo para coordenarem o processo de reelaboração e execução do PPP na escola em que atuam. Esta equipe alegou que não conseguiu coordenar esse processo devido à diversidade das ações de ordem administrativa e financeira que acabam por ocupar grande parte da carga horária, (40 horas semanais) destes, além de possuírem um número reduzido de componentes. Essa alegação, por parte da equipe gestora, se justifica devido à falta de políticas de descentralização na gestão, elaboradas pela SEDUC/AM, devido às quais ocorre sobrecarga de trabalho do gestor escolar. Principalmente por que este vem trabalhando sozinho desde a fundação da escola em 2011. Uma escola em que a gestão só pôde contar com uma pedagoga por um período de 1 ano, é de se levar em consideração que este processo se torne intrincado para o gestor conduzir só com a ajuda do corpo docente. Diante dessa realidade, esta incumbência de reformulação do PPP foi sendo negligenciada por falta de tempo, excesso de trabalhos internos e carência de profissionais especializados.

Na elaboração do PPP a escola deve reconhecer a importância de sua missão e conhecer a realidade que a cerca e assim, nortear suas ações pedagógicas. Nesta escola em questão, a vontade de promover uma gestão democrática e participativa primando pela participação da comunidade fica visível nas palavras dos componentes da equipe gestora. Para isso, a gestão democrática e participativa deve ser construída através da problematização de questões essenciais ao cotidiano escolar como: sua prática pedagógica, o perfil dos profissionais que nela trabalham e a relação desta com a família e com a comunidade. Essas questões devem ter encaminhamento de soluções através da reflexão e do debate coletivo envolvendo a equipe de gestão, grupo docente e todos os atores que formam a comunidade escolar. Entendemos que em uma gestão democrática a tomada de decisões de forma compartilhada coloca a comunidade

escolar como corresponsável em promover mudanças no processo de elaboração e execução do PPP. Logo, cabe ao gestor e sua equipe coordenar a organização, a mobilização e a articulação de todos os recursos materiais e humanos necessários. Neste espaço de discussões, compreendemos a necessidade de que o gestor possui em arregimentar os professores para promover o desenvolvimento do processo pedagógico uma vez que não houve suporte técnico oferecido pela SEDUC/AM durante o processo de na reformulação do PPP. Neste processo de aperfeiçoamento do PPP cabe ao gestor a função orientar sua comunidade na reformulação do projeto político, bem como auxiliá-los na promoção efetiva da aprendizagem dos alunos de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade contemporânea. Quanto ao aprendizado dos alunos, a escola possui uma linha de trabalho tradicional que já tem dado resultado positivo. Contudo as novidades que apresentam efeitos assertivos são incorporadas, buscando sempre por experiências inovadoras no fazer pedagógico. Continua sempre inovando, mas sem perder o foco na aprendizagem do aluno.

Voltando ao problema central desta dissertação que é descobrir como a equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras se organiza e planeja sua rotina administrativa e as atividades pedagógicas, possuindo um quantitativo de pessoal reduzido e uma intensa rotatividade de professores e funcionários, observou-se durante a pesquisa que a busca por uma organização interna, tanto no que se refere à parte administrativa quanto à pedagógica, é constante, sendo que esta equipe gestora busca soluções para minimizar as questões relativas a carência de pessoal e a intensa rotatividade dos professores, contudo, esta questão foge a alçada do gestor, pois as designações e contratações de pessoal são de inteira responsabilidade da SEDUC/AM, não deixando ao gestor o livre arbítrio de escolher os profissionais para trabalhar consigo. Ainda assim, esta equipe tenta amenizar tal deficiência envolvendo o grupo docente nas diversas e diferentes tarefas educacionais como forma de controlar a defasagem de pessoal. Com intuito de minimizar tais entraves foi proposto um Plano de Intervenção Educacional priorizando a reformulação do PPP e a Criação do Conselho Escolar que dará suporte a esta equipe na reorganização das Metas, agendas e objetivos junto com a comunidade escolar.

Uma questão encontrada na pesquisa que pode proporcionar consequências negativas ao trabalho desta equipe é a ausência de um cronograma de atividades e



uma agenda de reuniões. Como já exposto anteriormente, muitas reuniões e encontros pedagógicos não são bem difundidos na comunidade escolar, causando uma perda circunstancial de aproveitamento de tempo escolar devido a falta de organização e comunicação prévia dos assuntos a serem discutidos e de problemas a serem resolvidos. Este foi um tema francamente apresentado pelo corpo docente que se mostraram descontentes por terem que se ausentar das salas de aula. Para solucionar tal impasse foi proposto no plano de ação a elaboração de uma agenda anual de encontros e reuniões.

A próxima seção apresenta a proposta para o Plano de Intervenção Educacional desenvolvido para a Escola Estadual das Seringueiras.

### **3 O PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PPP E IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR**

Esta pesquisa teve como tema a gestão escolar, sendo realizada com a perspectiva de analisar as dimensões administrativa e pedagógica realizadas na Escola Estadual das Seringueiras no município de Carauari (AM).

Para se compreender como ocorre o trabalho de gestão nesta escola foi realizada uma pesquisa bibliográfica com alguns autores, contudo o foco maior desta pesquisa foi Heloisa Lück "Dimensões da gestão escolar e suas competências" e o Regimento Geral das escolas Estaduais (AM). A relação entre as reflexões teóricas e a pesquisa evidenciou que a dimensão pedagógica da gestão estava comprometida no que se refere ao tempo escolar, agenda de trabalho, comunicação, clima escolar, comprometimento do grupo docente, fragilidade no domínio educacional dos professores novatos, alta rotatividade de professores nos processos de lotação, área pedagógica sobrecarregada com desvio de função, reformulação de PPP e criação do Conselho Escolar. Com base nos resultados obtidos na pesquisa de campo já apresentadas no capítulo 2 desta dissertação, ficou evidenciado que a redução no número de componentes na equipe gestora (área pedagoga e administrativa) e de funcionários comprometeu a eficácia na gestão desta escola, tanto no que diz respeito à comunicação entre as partes administrativa e pedagógica e comunidade escolar, quanto no comprometimento da baixa ou quase nula participação desta comunidade nas tomadas de decisões no fazer pedagógico.

Outro fator que merece destaque é a alta rotatividade dos professores no início do ano letivo. Observou que 75% do grupo docente muda a cada novo ano, acarretando uma ruptura no processo educacional desta instituição de ensino.

Alguns pontos relevantes desta pesquisa dizem respeito ao fato de que o processo de gestão se encontra comprometido pela carência de componentes. Ao longo da apresentação dos resultados da pesquisa podemos observar a fragilidade desta equipe no fazer pedagógico e administrativo devido a pouca autonomia e a insípida participação da comunidade intra e extraescolar no fazer educacional desta instituição. Tais considerações nos remetem a propor uma série de ações que venham fortalecer três pilares nesta instituição: processo democrático e participativo nesta gestão; o feito pedagógico com a formulação de ações direcionadas a reformulação do PPP e a organização e implantação do Conselho Escolar como

forma de proporcionar o aumento da autonomia e criar parcerias para esta gestão e; por último, a organização da agenda de ações e metas pedagógicas e administrativas nesta escola.

Dentre as dificuldades enfrentadas pela equipe gestora no desempenho de suas atribuições o que ficou mais explícito foi a dificuldade de gerenciar os assuntos da área de recursos humanos. Esta pesquisa demonstrou como o trabalho da gestão da escola e de sua equipe pedagógica não têm atuado com forte liderança no trabalho pedagógico devido à dificuldade que têm para efetivar a gestão democrática e participativa. A responsabilidade pelo setor pedagógico ficou sobre a responsabilidade dos apoios pedagógicos nos três primeiros anos (2011, 2012 e 2013), já em 2014 esta área de conhecimento passa aos cuidados da pedagoga contratada.

A necessidade de buscar participação de a comunidade no fazer diário da escola é importante para minimizar o acúmulo de tarefas da equipe gestora, contudo esta capitação, de outros agentes, não significa menosprezar a importância do papel desta equipe, mas, é de maximizar as potencialidades colaborativas da equipe de trabalho voluntário, uma vez que por várias situações se mencionou a dimensão escolar e a pouca quantidade de mão de obra para manter esta escola adequada para desenvolver o ensino com qualidade para os alunos.

As implantações destas ações se justificam devido aos seguintes preceitos abaixo especificados:

I) Segundo a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, a gestão democrática e participativa deve ser a base para a realização da gestão nas escolas públicas. Este princípio parece estar comprometido nesta instituição, uma vez que a comunidade intra e extraescolar, segundo análise dos instrumentos de pesquisa, parece estar ausente nas tomadas de decisões desta equipe gestora. Tanto as decisões pedagógicas (elaboração e reestruturação do seu projeto político), como nas decisões administrativas (composição da equipe e da APMC);

II) Autonomia na gestão para formulação e abertura de projetos sem prejuízo para o calendário letivo e melhoria da qualidade da educação.

III) Reelaboração do PPP e implantação do Conselho Escolar com a finalidade de promover a efetivação da gestão democrática e participativa e aumentar a autonomia escolar.

IV) Otimização do trabalho interno. A redução do número no pessoal administrativo e pedagógico comprometeu o rendimento e o clima escolar, sobrecarregando os setores e provocando o desvio de funções na distribuição de tarefas no recinto escolar.

V) Capacitação da equipe gestora e grupo docente visando o desenvolvimento de habilidades e competências para o exercício da gestão educacional exitosa, pautada na gestão estratégica e participativa.

### **3.1 Propostas do plano de ação**

O plano de ação apresentado a seguir visa oferecer a comunidade escolar melhor condição de realizar seu trabalho e melhoria do ambiente escolar e da qualidade do ensino oferecido.

Este objetiva:

- i) desenvolver competências e habilidade para a realização de trabalhos em equipes através das trocas de experiências mútuas;
- ii) estimular o surgimento de novas lideranças,
- iii) minimizar o excesso de tarefas devido à carência de pessoal;
- iv) estimular a participação da família na escola;
- v) promover a conscientização da responsabilização e pertencimento na comunidade escolar;
- vi) reestruturar: PPP, agenda de eventos e metas, Conselho Escolar.
- vii) Fortalecer os projetos e Parcerias na escola.

### **3.2 Público Alvo**

Dentre o público alvo deste plano está a equipe gestora da escola, professores, funcionários, alunos, famílias e comunitários. Considerando que a gestão escolar abrange um nível micro: a escola, e um nível macro: a SEDUC através de sua Coordenadoria Regional, entende-se que o plano de Ação deve propiciar a todos os envolvidos com a gestão escolar uma oportunidade de argumentar e contra-argumentar o tipo de gestão realizada nesta instituição de ensino, visto que sua vivência requer uma mudança de postura que não deve acontecer somente no âmbito da escola. Igualmente, a pesquisa de campo aponta

certo distanciamento entre escola e comunidade o que pode comprometer a relação de interdependência entre estas duas instâncias da gestão educacional estudada. Como forma de fortalecimento da relação escola-comunidade-escola.

### **3.3 Ação I- Reestruturação do PPP**

O Projeto Político Pedagógico da escola Estadual das Seringueiras necessita de reformulação uma vez que desde 2012 não foi renovado e nem avaliado pela equipe gestora e comunidade escolar.

Nesta ação de reformulação do PPP serão propostas novas sugestões que visam o alcance das metas educacionais projetadas para 2016, tanto no que se refere ao setor administrativo como no pedagógico, uma vez que é de interesse coletivo que tais metas sejam beneficiadoras da melhoria da qualidade de ensino promovido nesta escola.

Nesta Ação I, o público alvo equipe gestora, professores, funcionários, alunos, pais e comunitários. Assim, a busca de parceria na comunidade se faz necessária para que experiências sejam trocas e os entraves educacionais como falta de participação da comunidade, rotatividade de professores e carência de pessoal administrativo seja minimizados.

#### **3.3.1 Metas para a Ação I**

##### **Metas:**

- ✓ Aumentar a participação da família no processo educacional;
- ✓ Diminuir a indisciplina;
- ✓ Agregar parceria profissional dentro da área Gestão Escolar;
- ✓ Reduzir o índice da evasão escolar;
- ✓ Aumentar o índice de aprovação;
- ✓ Criar uma agenda de reuniões: promover reuniões pedagógicas mensais visando o melhoramento do ensino; mensais com pais por turma com professores, extraordinárias quando se fizer necessário;
- ✓ Promover eventos culturais abertos à comunidade;
- ✓ Promover o dia da família;
- ✓ Realizar comemorações do aniversário da escola,
- ✓ Efetivar um arraial cultural;
- ✓ Formar o conselho escolar;
- ✓ Fortalecer os projetos escolares possibilitando a participação da comunidade intra e extraescolar.

##### **Ações:**

- ✓ Despertar nos pais a sensibilidade da importância de seus filhos, ofertando-lhes a confraternização com outros pais, corpo docente e gestor da escola. Propiciando jogos, danças, teatros e brincadeiras para que ele se distraia de sua rotina cotidiana e desperte a participação escolar;
- ✓ Fazer com que os alunos conheçam seus direitos e deveres, quando necessário com auxílio de profissionais da área jurídica realizando palestras na escola;
- ✓ Promover cursos de aperfeiçoamento em gestão direcionados aos professores e administrativos como forma de conhecer e reconhecer as diretrizes educacionais;
- ✓ Criar uma linha direta com os pais e responsáveis para combater a evasão escolar e os baixos rendimentos escolares;

#### **Recursos:**

Buscar parcerias na comunidade extraescolar com a finalidade de buscar patrocínios para as ações a serem realizadas;

- ✓ Utilizar recurso da APMC;

#### **Responsáveis:**

- ✓ Equipe gestora, professores e administrativos, pais.

#### **Avaliação:**

- ✓ Bimestral.

Por ser um documento flexível, podendo ser reformulado conforme as exigências e necessidades da escola, o PPP é considerado o alicerce para ao fortalecimento de práticas educativas. Infelizmente, muitos gestores veem o PPP como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal - no caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Essa é uma das razões pelas quais ainda há quem prepare o documento às pressas, sem fazer as pesquisas essenciais para retratar as reais necessidades da escola, ou simplesmente copie um modelo já idealizado por outra entidade, onde valores, metas, objetivos, missão, visão não se adequam a realidade escolar.

Na última Conferência Nacional de Educação (CONAE-2014), o projeto político pedagógico foi um dos temas em destaque. Nesta conferência, os debates reforçaram a ideia de que sua existência é um dos pilares mais fortes na construção de uma gestão democrática. Por meio deste o gestor reconhece e concretiza a participação de todos na definição de metas e na implementação de ações. Além disso, a equipe gestora deve assumir a responsabilidade de cumprir os combinados e estar aberta a cobranças que naturalmente surgirão.

Envolver a comunidade nesse trabalho e compartilhar a responsabilidade de

definir os rumos da escola é um grande desafio. Contudo, o esforço compensa, a escola ganha uma identidade clara, e a equipe, segurança para tomar decisões.

É muito comum que no começo do processo de discussão poucos participem com opiniões e sugestões. Por isso, a necessidade de cuidado e muita dedicação com relação ao PPP se faz necessária em todos os momentos de uma gestão. Buscar a realização do processo de forma democrática e participativa é imperativo para esta equipe.

A seguir, apresenta-se o quadro 04, com a síntese da Ação I- reformulação do PPP. Tais ações contidas neste quadro servirão como propostas para a gestão escolar, de forma a contribuir para que os entraves encontrados pela equipe gestora se tornem menos danosos, principalmente ao que se refere a reformulação do PPP.

**Quadro 05- Síntese da Ação I- Reformulação do PPP**

| <i>What</i><br>O que será feito                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Who</i><br>Por quem será feito                                 | <i>When</i><br>Quando será feito | <i>Where</i><br>Onde será feito                         | <i>Why</i><br>Por que será feito                                                                                                        | <i>How</i><br>Como será feito                                                                                | <i>How Much</i><br>Quanto custará fazer                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AÇÃO I</b><br><b>1- Dia da Sensibilização</b>                                                                                                                                                                                                                 | Equipe gestora, professores, administrativos e comunidade escolar | A partir de Fevereiro de 2016    | Na Escola Estadual das seringueiras                     | Para incentivar e motivar os professores, funcionários e comunidade a participar do processos educacional relativo a importância do PPP | Com a organização de um Dia de sensibilização da comunidade escolar através de palestras e jogos recreativos | Recurso obtidos da APMC. Recurso humanos e parcerias com a comunidade local. |
| 2-Encontros presenciais com a Família, Comunidade, Equipe Gestora e Grupo Docente. Onde discutirão: metas, objetivos, ações, missão, visão, avaliação e os problemas da escola e as soluções plausíveis para saná-las e direcionadas para o PPP e formação do CE | Equipe gestora, professores, administrativos e comunidade escolar | Março/Abril 2016                 | Na escola                                               | Despertar nos pais a sensibilidade da importância da educação de seus filhos e de sua participação no cotidiano escolar                 | Será oportunizado três encontros com os grupos                                                               | Recursos da APMC SEDUC/sede Coordenadoria Regional                           |
| 3- Inserção de ações no PPP para viabilizar a participação da comunidade nas práticas pedagógica                                                                                                                                                                 | Gestor escolar/coordenadoria regional/SEDUC/sede                  | Março/ Abril Maio 2016           | Na escola com intervenção do gestor e coordenador local | Visa buscar maior entrosamento e os diversos grupos no processo de elaboração e discussão do PPP                                        | Total de 5 encontros para a reformulação e atualização o PPP da escola                                       | Recursos da: SEDU/sede/ Coordenadoria/AMPC                                   |
| 4- Formação do Conselho Escolar Palestras informativas; formação, votação e aclamação de chapas. Posse dos membros                                                                                                                                               | Técnico da Seduc/Sede                                             | Agosto 2016                      | No auditório da escola                                  | Para : minimizar os problemas de autonomia escolar; aumentar o índice de participação comunitária no fazer pedagógico.                  | Enviar convite a comunidade escolar intra e extra; Lançar editais de convocação interna e externa; Apoio a   | Recursos da APMC SEDUC/sede Coordenadoria Regional                           |

|                                                                                                                                                                    |                             |                                             |           |                                                                                                                               |                                                                                                                   |                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                    |                             |                                             |           | Aumentar o apoio a equipe gestora nos entaves escolares.                                                                      | formação das chapas e indicação de membros para o CE; Instruir as funções de cada membro em reuniões e palestras. |                                                                                                 |
| <b>AÇÃO II</b><br>1- Capacitação do corpo docente, funcionários em questões relacionadas gestão escolar e dinâmicas educacionais(LDB, RGEE, PPP, Conselho Escolar) | Técnico pedagógico da SEDUC | Início em Junho de 2016 (quando solicitado) | Na escola | Para possibilitar aos professores e diretores e administrativos conhecer os dispositivos legais que regem a educação estadual | O gestor deverá solicitar a SEDUC, por meio de ofício, o agendamento dessas capacitações                          | Sem custo para a escola. Deslocamento do técnico pedagógico e diárias será realizado pela SEDUC |

Fonte: Quadro elaborado com ações do Plano de Metas. Ação I.

Os próximos tópicos relacionados às necessidades da oferta de uma capacitação voltada para o grupo docente e as principais ações a serem realizadas.

### 3.3.2 Capacitação Grupo Docente e Administrativo

Os resultados da pesquisa quando analisados, deixa claro que se faz necessário que se promova uma capacitação direcionada ao grupo docente e administrativo desta escola, para que professores e funcionários ao iniciar seu trabalho na escola se apropriem das propostas do Plano Político Pedagógico, das metodologias de ensino e de avaliação utilizadas, conheça a realidade regional e local, o contexto socioeconômico do público alvo e principalmente compreenda as finalidades, missões e valores contidos no PPP e no RGEE.

Para o desenvolvimento da ação 2, propomos um programa de capacitação e contextualização docente a ser desenvolvido na própria escola, como uma formação continuada em serviço, liderada e orientada pela equipe gestora desta instituição de ensino, onde a troca de experiências pode promover mudanças exitosas no fazer pedagógico.

A capacitação é fator importante na dinâmica educacional de uma escola. Luck (2009) defende que a capacitação profissional em serviço, estruturada, liderada e orientada pelo diretor escolar envolve diversas atividades, como por exemplo:



Observação, análise e feedback sobre as experiências profissionais e consequente construção de conhecimento, em associação com o conhecimento educacional produzido;

- realização de grupos de estudo e oficinas práticas sobre aspectos em que se pretende promover mudanças;
  - promoção de troca de experiências e de material pedagógico entre os professores sobre estratégias que utilizam para garantir maior efetividade na aprendizagem dos alunos;
  - estudo sobre competências docentes e de trabalho e fundamentação para o seu exercício consistente;
  - criação de portfólios individuais e por áreas de atuação para os resultados desses estudos e práticas objetivando sua sistematização;
  - planejamento de implementação e incorporação de novas aprendizagens e conhecimentos em novas práticas profissionais.
- (LÜCK, 2009, p. 88).

É notório que a profissão de professor é árdua, contudo para aqueles que desejam desenvolver um processo educativo voltado à qualidade, estes buscam novas práticas e metodologias que possam contribuir para melhorar a qualidade do ensino ofertado. Dentre estas alternativas se incluem os processos de formação continuada. Por estes fatos ora mencionados, a proposta contida na ação 2 se justifica.

Ficou explícito que uma parcela de professores e funcionários que atuam nesta escola é novata e não conhecem as diretrizes orientadoras da rede, devido a este fato esta capacitação de docentes se faz necessária como forma de envolvimento destes nas questões pedagógicas e administrativas que envolvem a escola. Neste caso, busca-se a melhoria da aprendizagem e a harmonização do fazer escolar.

O público alvo desta ação são o grupo docente e corpo administrativo da escola. O quadro abaixo apresenta uma proposta para o desenvolvimento da ação 2: Projeto de capacitação do grupo docente e administrativo. Nesta Ação não há dispêndio de recursos financeiros, mas envolve custo de tempo, trabalho humano e material.

**Quadro 6- Ação 2- Capacitação de docentes e administrativos na dinâmica escolar**

| What<br>O que será<br>feito                                                  | Who<br>Por quem<br>será feito                                           | When<br>Quando será feito                                   |                                    | Where<br>Onde será<br>feito | Why<br>Por que será<br>feito                                                    | How<br>Como será<br>feito                                  | How Much<br>Quanto<br>custará         |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Fundamentos da educação para o Ensino Fundamental; Contexto local (político, | Palestras com profissionais das áreas e grupos de estudo sobre os temas | Semana de estudos pedagógicos: Início do Ano letivo: 7 dias | 3 horas/dia<br>14 dias<br>21 horas | No auditório da escola      | Para discutir os fundamentos da educação para Ensino fundamental II, refletindo | Palestras; Aulas expositivas Apresentação de vídeo e vídeo | Recursos da Seduc/ coordenadoria APMC |

|                                                                                                                |                                                       |                                                                                                                    |                                               |                                                            |                                                                                                                                                 |                                                                        |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| econômico e social) da comunidade escolar.                                                                     | - Gestão Escolar – PPP<br>- Conselho Escolar<br>- RGE | Semestre 7 dias                                                                                                    |                                               |                                                            | sobre o fazer pedagógico PPP, Conselho Escolar, Gestão Participativa e Democrática,                                                             | conferencia                                                            |                                       |
| Planejamento e organização do trabalho da gestão e docente                                                     | Técnicos, pedagogos contratados                       | Início dos bimestres                                                                                               | 4 horas/dia<br>04 dias<br>12 horas            | Na escola: salas de aulas                                  | Para avaliar o andamento do ano letivo e planejar as ações do bimestre como projetos, eventos escolares.                                        | Palestras; Apresentação de vídeo e vídeo conferencia                   | Recursos da Seduc/ coordenadoria APMC |
| Temas:<br>A gestão participativa, Avaliação escolar<br>Clima escolar.<br>A família na escola<br>Evasão escolar | Técnicos da SEDU/sede                                 | A hora Pedagógica 02 vezes por mês, durante o ano letivo (exceto nas férias). Podendo ocorrer nos finais de semana | 2 horas/dia<br>18 encontros Anual<br>36 horas | Na escola: Quadra poliesportiva, Salas de aulas, Auditório | Para discutir temáticas sobre temas transversais com fundamentação teórica e contribuam para a reflexão e melhoramento do processo educacional. | Palestras; Aulas expositivas Apresentação de vídeo e vídeo conferencia | Recursos da Seduc/ coordenadoria APMC |

Fonte: Quadro elaborado pela autora. Planilha de metas- Ação II.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações aqui apresentadas decorrem da experiência como professora da Escola Estadual das Seringueiras, das observações realizadas no cotidiano escolar desde 2012 a 2014, como também, dos resultados das análises dos documentos relacionados à pesquisa realizada, do quadro teórico pesquisado, das entrevistas realizadas com a equipe gestora e das respostas dos questionários direcionados ao grupo docente da escola em questão. Uma primeira conclusão 'diz respeito à necessidade da equipe gestora em compreender que uma boa liderança realizada na gestão pedagógica é de suma importância na execução do PPP como instrumento direcionador do processo pedagógico. Acredito que este projeto político e pedagógico só será exitoso, se realizado em conformidade com os preceitos de uma gestão democrática, onde ocorre a participação da comunidade escolar. Assim, faz-se necessário que a escola desenvolva estratégias de planejamento participativo buscando uma melhor compreensão da finalidade do PPP. Também foi possível concluir que o processo de elaboração e execução do PPP ainda não está bem definido ou mesmo compreendido enquanto processo democrático e participativo que proporcionará mais autonomia para a gestão, na escola. Outro fator que interfere no êxito desse processo está relacionado à gestão escolar. Pode-se observar que na Escola Estadual das Seringueiras o perfil de liderança do diretor está associado à dimensão administrativa, deixando a dimensão pedagógica da gestão entregue a pedagoga e aos professores. Assim, os atores conseguem perceber que ao elaborar e executar seu PPP, a escola consegue direcionar de forma mais exitosa suas ações pedagógicas. Portanto, o papel do gestor na liderança do processo de elaboração e execução do PPP é determinante na prática de uma gestão democrática e participativa. Contudo, não se pode atribuir somente ao gestor, a responsabilidade pela não efetivação do PPP. O gestor muitas vezes se vê sobrecarregado frente as tarefas administrativas e financeiras que lhe são impostas pela SEDUC/AM e, assim, compromete o seu tempo de trabalho e deixa de efetivar as tarefas frente à gestão pedagógica. Porém, não podemos deixar de considerar que o gestor necessita se desdobrar para que o processo de reelaboração e execução do PPP sejam realizados de forma satisfatória. Espera-se que este profissional apoie e incentive o grupo a realizá-lo, propiciando um clima organizacional que dê condições para o desenvolvimento do planejamento

participativo, são estas as condições fundamentais para na concretização desse projeto. Não se pode assegurar aqui que somente a execução do PPP pela escola vá garantir resultados da aprendizagem satisfatórios sem considerarmos os fatores sociais, econômicos e culturais da comunidade onde ela está inserida. Mas, não se pode deixar de frisar que diante das perguntas realizadas no decorrer das entrevistas na Escola Estadual das Seringueiras, referentes ao processo pedagógico e às necessidades de reelaborar o PPP e criar o Conselho Escolar não tenha despertado interesse no grupo docente. Portanto, a importância do PPP para a minimização de entraves no fazer pedagógico configura esse processo como um dos alicerces de uma gestão democrática participativa, uma vez que oportuniza a comunidade escolar em participar da organização do fazer pedagógico, ao mesmo tempo em que estes comunitários passam a se sentir responsáveis por ele. Ao Concluir esta pesquisa, alego que é importante não perder de vista a necessidade da reformulação do PPP e criação do Conselho Escolar (CE) nesta escola. Almejo que estes documentos sejam reestruturados (PPP) e elaborado (CE) de forma democrática e participativa e em consonância com o que prima uma educação com qualidade.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei n.º 3.642, de 26 de julho de 2011**. Amazonas, Manaus, Julho de 2011. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br/>>. Acesso em: 17 jan. 2015. (anexo 1)

AMAZONAS. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Educação e Legislação.CEE. Ed.2ª Manaus. Amazonas. 2010.

ANTUNES, A. **Aceita um Conselho?** Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire,2002.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília:1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-norma-pl.html>>. Acesso em: 18 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.292 p.

BRASIL. **Conferência Nacional de Educação**. CONAE. MEC. Brasilia. 2014.

BURGOS, Marcelo & CANEGAL, Ana Carolina. Diretores Escolares em um contexto de Reforma da Educação. **Pesquisa e Debate em Educação**. Juiz de Fora, v.1, n.1, p.21-43, 2011.

BURGOS, Marcelo Baumann. Escola Pública e Segmentos Populares: O desafio do encontro em um contexto de construção institucional da democracia. **Revista Dados**, 55, 2012, p. 189-222.

CAED. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Guia de Estudos 2012**. Formação de Profissionais da Educação Pública. Juiz de Fora. CAEd. 2012. Disponível em: <[www.cursos.caedufjf.net/](http://www.cursos.caedufjf.net/)>. Acesso em: 23 set. 2014.

CANÁRIO, Rui. **A escola**: o lugar onde os professores aprendem. In: Anais do I Congresso Nacional de Supervisão na Formação. Portugal: Universidade de Aveiro, 1997.

Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil/elaboração Luiz Fernandes Dourado... [ET.al.]. - Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.Disponível em: <<http://www.seduc.am.gov.br/planogestao transparente->>. Acesso em: 21 jan. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O conselho Nacional de Educação e a gestão democrática**, 1997. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade(org.) *Gestão democrática da Educação*. Petropolis: Vozes.

EDUCAÇÃO, LEGISLAÇÃO E NORMAS: regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, 2010.

FORENTINI. D.; LORENZATO,S. **Investigação em educação Matemática: percursos teóricos e metodológicos**.3.Ed.Campinas, SP :Associados, 2009,p.228.

LEVY, A. **Ciências Clínicas e organizações sociais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002.

\_\_\_\_\_: **Organização e Gestão da Escola - Teoria e Prática** - 6ª Ed.São Paulo: Heccus Editora, 2013.

\_\_\_\_\_: OLIVEIRA, José Ferreira de ; TOSCHI, Mirza Seabra . **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloisa. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

\_\_\_\_\_.Perspectivas da Gestão escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, 2000.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez,2002/ Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Concepções e progressos de gestão educacional**. Petropolis-RJ,2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2011.

MASSETO, M. **Didática: A aula como centro**. São Paulo: FTD. 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NETO, A.C.; SILVA, T.C. Projeto Político-Pedagógico como mecanismo de autonomia escolar. **Gest.Ação**, Salvador, v.7, n.1, p.7-23, jan/abril 2004

NÓVOA, Antônio. **Para uma análise das Instituições Escolares**. In: NÓVOA, Antônio (Coord.), *As organizações Sociais em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. Instituto de Inovação Educacional, 1995.

VIEIRA, Alexandre Thomás. **Organização e Gestão Escolar: Evolução dos Conceitos**. São Paulo: Avercamp, 2008.

VEIGA, Ilma Passos A. **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico**. 8. ed. Campinas: Papirus, 2005.

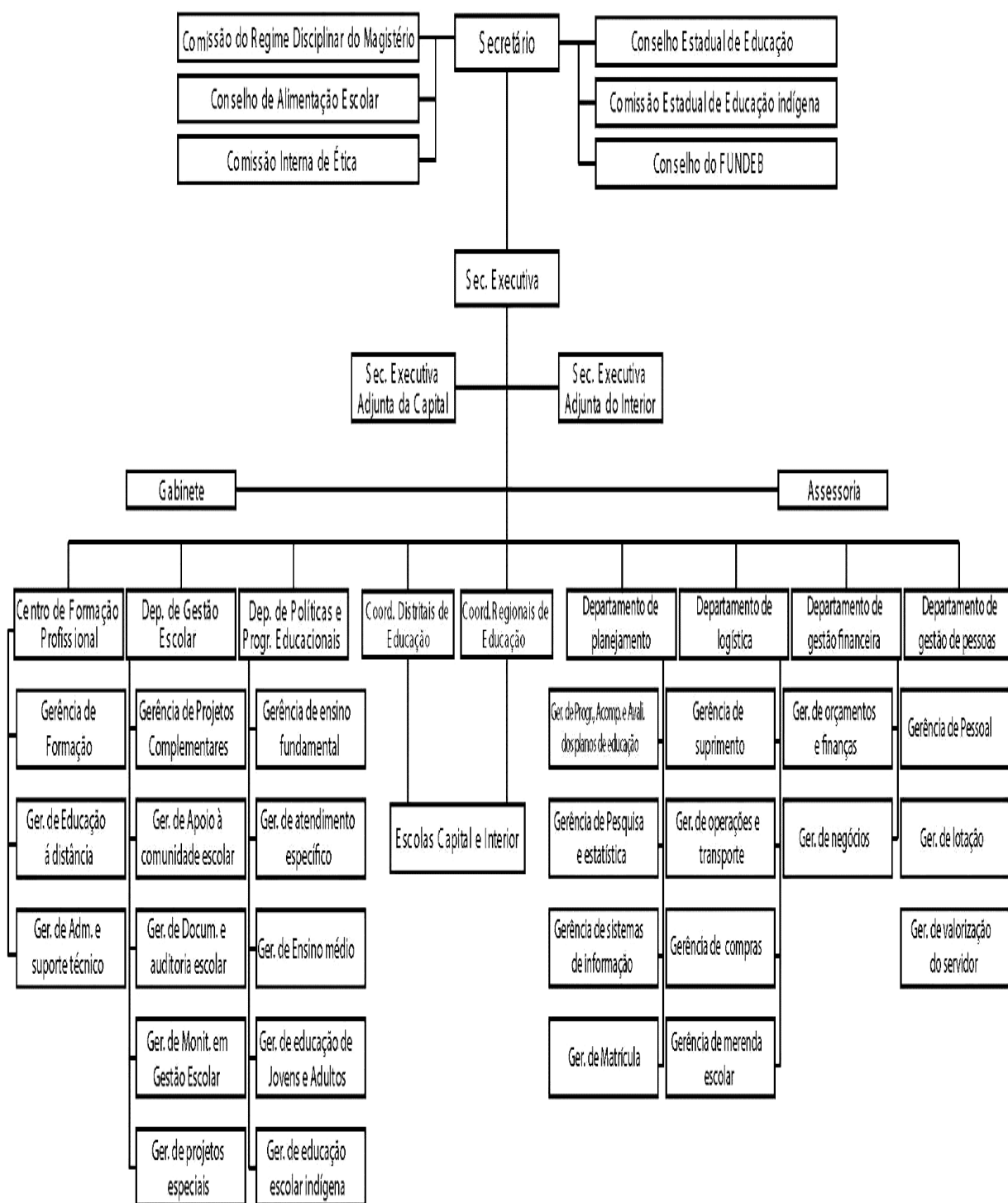
Aprendizagem dos alunos: Brasil-QEDU. **Aprendizado dos alunos com base nos resultados da Prova Brasil 2013**. Disponível em: <[www.qedu.org.br/brasil/aprendizado](http://www.qedu.org.br/brasil/aprendizado)>. Acesso em: 17 jan. 2015.

Revista Amazonas educação, revista do professor. Ano II, nº1 Novembro/Dezembro de 2012. Manaus-Amazonas.

Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Amazonas. **Condensado de Informações sobre os Municípios do Estado do Amazonas** - 9. ed. Atual. Manaus: SEPLAN, 2011. Disponível em: <[www.seplan.gov.br](http://www.seplan.gov.br)>. Acesso em: 19 nov. 2014.

Secretaria Estadual da Educação e Qualidade do Ensino SEDUC/AM. Disponível em: <<http://www.seduc.am.gov.br/AMAZONAS>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

## ANEXO 1 - Estrutura Administrativa da SEDUC - Amazonas



Fonte: AMAZONAS, 2011. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei n.º 3.642, de 26 de julho de 2011.** Amazonas, Manaus, Julho de 2011. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2015.



## APÊNDICE 1

### INTRUMENTOS DE PESQUISA- QUESTIONÁRIOS EQUIPE DOCENTE

ESCOLA ESTADUAL DAS SERINGUEIRAS.  
ANA MARIA MACHADO FRANCK INCERTI

#### **Objetivo :**

Analisar como a equipe gestora da Escola Estadual das Seringueiras<sup>29</sup>, com um número reduzido de integrantes, organiza suas atividades e planeja suas ações no âmbito da gestão administrativa e pedagógica desta escola, no período compreendido entre os anos de 2011 e 2014.

Prezado Professor,

Este questionário faz parte de uma pesquisa a respeito da gestão exercida na Escola Estadual das Seringueiras.

Seu objetivo é identificar o nível de envolvimento da gestão e os procedimentos relativos á gestão escolar ( democrática e participativa ) realizada nesta escola.

Os dados produzidos por esse questionário são sigilosos.

Obrigada e bom trabalho !

Mestranda Ana Incerti

QUESTIONÁRIO – PROFESSORES

#### **Formação Profissional**

1) Em qual área abaixo você se enquadra?

- ( ) Magistério  
 ( ) Licenciatura Curta : área de formação \_\_\_\_\_  
 ( ) Licenciatura Plena : área de formação \_\_\_\_\_  
 ( ) Pós-Graduação : área de formação \_\_\_\_\_

2) Atua em sua área de formação ?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

#### **Trajetória Profissional**

3) Há quantos anos atua em sala de aula?

- ( ) até 1 ano  
 ( ) de 1 a 5 anos  
 ( ) de 6 a 10anos  
 ( ) mais de 10 anos

4) E nesta escola , há quantos anos atua?

- ( ) menos de 1 ano  
 ( ) entre 1 e 2 anos  
 ( ) entre 2 e 3 anos  
 ( ) mais de 3 anos

5) Com relação ao vínculo empregatício você é:

- ( ) efetivo  
 ( ) integrado  
 ( ) temporário (PSS)

6) Você escolheu atuar profissionalmente nessa escola ?

- ( ) Sim, por opção própria  
 ( ) Por indicação de colegas  
 ( ) Não tive opção na escolha

7) Sobre necessidades pedagógicas, quais você considera importantes para sua atuação em sala de aula? (Marque quantas opções quiser)

- ☐ Acompanhamento pedagógico diário;
- ☐ Formação continuada periódica voltada para área de atuação;
- ☐ Reuniões periódicas;
- ☐ Planejamentos interdisciplinares;
- ☐ Encontro entre Pais e Mestres ;
- ☐ Todas as alternativas são importantes.

#### **Desempenho na Escola.**

1) Você se sente pressionado a realizar tarefas que não condizem com sua profissão ?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Quase sempre

Justifique :

2) Quando não concorda com decisões tomadas pela equipe gestora você externa sua insatisfação ?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ às vezes.

Justifique :

3) Você se considera um professor participativo nas atividades escolares ?

- ☐ sim , muito participativo
- ☐ sim , participativo
- ☐ não, pouco participativo
- ☐ não participativo

4) Quando participa de alguma atividade escolar, considera que seu trabalho é valorizado pela equipe gestora ?

- ☐ sim , muito valorizado
- ☐ sim , valorizado
- ☐ pouco valorizado.
- ☐ não valorizado

5) Na sua opinião a equipe gestora consegue realizar suas tarefas com eficácia?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ nunca

Justifique :

6) Em suas observações diárias, com relação ao trabalho da equipe gestora, você acredita que esta equipe se organiza previamente para realizar reuniões?

- ☐ sempre
- ☐ às vezes
- ☐ nunca

Justifique:

7) A figura do gestor na promoção da interação entre a área pedagógica e administrativa é :

- ☐ é presente e promove uma boa interação entre as áreas pedagógica e administrativa .
- ☐ o gestor é ausente e não promove uma boa interação entre as áreas pedagógica e administrativa
- ☐ o gestor não se envolve nas questões pedagógicas
- ☐ o gestor não se envolve nas questões administrativas
- ☐ não há separação entre as áreas administrativas e pedagógicas , o gestor interage nas duas com a mesma intencionalidade.

8) Como é feita a distribuição das tarefas/funções entre os profissionais da escola ?

- ( ) as equipes são formadas pela equipe gestora  
 ( ) as equipes são divididas por afinidades  
 ( ) as equipes são distribuídas aleatoriamente  
 ( ) não há distribuição de tarefas e nem funções designadas  
 ( ) a equipe gestora deixa os profissionais escolherem suas tarefas e funções.

f

9) Sobre o **PPP**, este projeto é revisado :

- ( ) anualmente  
 ( ) semestralmente  
 ( ) nunca foi revisado  
 ( ) não sei informar.

10) Quem participa da elaboração e revisão deste projeto ?

- ( ) somente os professores participam  
 ( ) equipe gestora e professores  
 ( ) todos os funcionários participam  
 ( ) pais, alunos, professores, funcionários administrativos e equipe gestora  
 ( ) não sei informar

11) O PPP desta escola é conhecido por quem ?

- ( ) somente os professores  
 ( ) equipe gestora e professores  
 ( ) todos os funcionários  
 ( ) pais, alunos, professores, funcionários administrativos e equipe gestora  
 ( ) não sei informar

12) Que setor desta escola utiliza mais o PPP em seu dia-a-dia ?

- ( ) os professores  
 ( ) a equipe gestora  
 ( ) os administrativos  
 ( ) os alunos  
 ( ) não sei informar

13) Com relação ao **Conselho Escolar** desta escola :

- ( ) é atuante e presente na escola  
 ( ) não atua e se mantém ausente da escola  
 ( ) não conheço a atuação do conselho  
 ( ) não tem Conselho Escolar nesta escola

## APÊNDICE 2- INSTRUMENTO DE PESQUISA - ENTREVISTA

Entrevista /Gestor - Pedagoga - Secretária

I - Identificação: ☐ Gestor ☐ Pedagoga ☐ Secretária

Formação acadêmica:

Formação Profissional em curso formação acadêmica ( graduação ) :

1. Qual a sua última formação registrada oficialmente em curso de Pós Graduação ?

2. Há quanto tempo se formou no curso de graduação?

3. Há quanto tempo está nessa função ? \_\_\_\_\_
4. Esta é a primeira escola em que trabalha nesta função ?-----  
Se não a quanto tempo trabalhou na outra escola ?-----
5. Há quanto tempo desenvolve esta função nesta escola? -----

## II - Processo Educativo : gestão administrativa e pedagógica

- 1) Como e por quem são realizadas as funções administrativas e financeiras da escola?

-----

Justifique :

-----

- 2) Como se dá a organização das atividades da escola , tanto as administrativas quantas pedagógicas, com o número de profissionais que nela atuam ?

-----

-----

-----

- 3) Quais são as dificuldades que você tem em trabalhar com uma equipe reduzida ?

-----

-----

-----

-----

- 4) Neste caso,quais são as estratégias utilizadas ? ( Complemento da 3)

-----

-----

-----

- 5) De que forma você acompanha a Dimensão Pedagógica desta escola?

-----

-----

-----

-----

- 6) A que fatores você atribui o êxito ou fracasso de uma escola?

-----

-----

-----

- 7) Sua equipe costuma trocar experiências exitosas com outras instituições de ensino?

-----

-----

-----

- 8) O que você apontaria como pontos fracos e pontos fortes da escola em que é gestor/secretária / Pedagoga ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9) Sobre as funções administrativa e pedagógica, qual delas exige mais do seu tempo como gestor?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10) Como é feita a distribuição das tarefas/funções entre os profissionais da escola ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11)Quais são as principais práticas de sucesso realizadas na escola ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12) Como são realizadas as reuniões pedagógicas nesta escola ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13) E as reuniões administrativas, como são realizadas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14) Com relação ao número de funcionários administrativos ( merendeiras , serviços gerais , vigias , etc) este número atende às necessidade da escola ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15) Como são realizados os projetos escolares desta escola ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16) Estes projetos, quando realizados, são abertos à participação da comunidade extraescolar ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17) De que maneira a comunidade escolar e extraescolar se beneficiam dos projetos realizados nesta escola?

---

---

---

-----  
-----  
18) Como se dá a atuação do **Conselho Escolar** nesta escola ?  
-----  
-----

-----  
19 ) Quando foi formado?  
-----  
-----

-----  
20) Você participa das ações deste conselho ?  
-----  
-----

-----  
20) Sobre o **Projeto Político Pedagógico** , este projeto é revisado ?  
-----  
-----  
-----

-----  
21) Com que frequência é revisado?  
-----  
-----  
-----

-----  
22) Quem participa da elaboração e revisão deste projeto ?  
-----  
-----  
-----

-----  
23) O Projeto Político Pedagógico (PPP) desta escola é conhecido pela comunidade escolar ?  
-----  
-----

-----  
24) PPP é utilizado no dia-a-dia da escola? Como?  
-----  
-----  
-----

Caro profissional, sua participação é muito importante para esta pesquisa.  
Muito obrigada por disponibilizar seu tempo para responder este questionário.

Mestranda Ana Maria Machado Franck Incerti