

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

MARÍLIA COSTA DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NOS RESULTADOS DAS  
AVALIAÇÕES EXTERNAS: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE  
KENNEDY**

JUIZ DE FORA

2017

**MARÍLIA COSTA DE SOUZA**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NOS RESULTADOS DAS  
AVALIAÇÕES EXTERNAS: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE  
KENNEDY**

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

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2017

MARÍLIA COSTA DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NOS  
RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS: O CASO DA ESCOLA  
ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY**

Dissertação apresentada à Banca  
Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional  
CAEd/ FAGED/ UFJF

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira – Orientador

---

Membro Externo

---

Membro Interno

*A meus pais, Nilzomar Regina (in memoriam)  
e Maria Amélia, meu esposo Orly Alfaia, meus  
filhos George, Letícia e Enzo Alfaia e meu  
neto Davi Alfaia, minhas inspirações para  
vencer na vida.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sua infinita bondade e amor.

A minha mãe, Maria Amélia, exemplo de mulher, que, apesar de não haver concluído seus estudos, sempre me incentivou a buscar o conhecimento.

A meu esposo, Orly Dantas Alfaia, em quem encontro apoio incondicional, amor e proteção, e que pacientemente entendeu minha ausência e não mediu esforços para acompanhar a construção dessa pesquisa.

A meus filhos, George Victor, Ândria Letícia e Cássio Enzo, e meu neto Davi Lincoln, razões de minha existência.

A meus irmãos, cunhados e sobrinhos por torcerem sempre pelo meu crescimento acadêmico.

Ao Senhor Carlos Magno, sua esposa Maria Nazaré e sua filha Karen Costa pela disponibilidade que tiveram em me ajudar, de maneira que pude efetivar minha inscrição no processo de seleção do mestrado.

Aos meus amigos, que fazem parte da minha vida e que sempre me apoiam e incentivam, representados pelas queridas Lélia Alfaia, Walcirene Bernardo, Jadeane Monteiro, Maria da Conceição, Rogélia Mary e Edilene Azevedo.

Aos queridos colegas da turma do Mestrado PPGP 2015 pela oportunidade de compartilhar conhecimentos e consolidar amizades.

Às amigas de curso, Maria de Nazaré, Márcia Pereira e Clisivânia, pelo apoio constante durante essa caminhada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, e ao meu tutor, Daniel Eveling, pelas orientações tão pertinentes.

À Coordenadora Regional, professora Marilene Andrade Maciel, pelo apoio dispensado.

À gestora Maria do Socorro Lopes da Silva, ao apoio pedagógico, às professoras e aos demais funcionários da escola pesquisada, pela atenção e carinho em todos os momentos que foram solicitados e pelo grande aprendizado que me proporcionaram, me fazendo continuar acreditando no potencial que a educação tem para transformar vidas.

Os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social. Para tanto, devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade. Alunos tendo sucesso na escola, pelo desenvolvimento de seu potencial e o gosto e hábito de aprender, são o foco principal da escola.

(Heloisa Lück)

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED/UFJF). O caso de gestão busca analisar as práticas desenvolvidas pela equipe gestora na Escola Estadual Presidente Kennedy, localizada no Município de Coari (AM), e como elas tem contribuído para a melhoria dos resultados nas avaliações externas, a saber, Prova Brasil e o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Estado do Amazonas (SADEAM) e como tem refletido no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e no Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amazonas (IDEAM). O estudo foi embasado em referências relativas à gestão, com destaque para os perfis de liderança, de Thelma Polon (2009), e às dimensões pedagógica, democrática e de resultados, pelo viés do trabalho do diretor, baseando-se em Heloisa Lück (2009). Para isso, optou-se por uma metodologia de caráter qualitativo com análise de documentos, entrevistas e aplicação de questionários. Foram também realizadas visitas *in loco*, que permitiram a observação do cotidiano escolar e possibilitaram realizar a relação da teoria apresentada às práticas de gestão desempenhadas. O estudo apontou forte participação da comunidade intra- e extra-escolar, interação e cooperação entre os professores e acompanhamento dos resultados educacionais. Portanto, a dissertação – que tem caráter propositivo – ao final apresenta um Plano de Ação Educacional, que se constitui em orientações que subsidiarão as escolas pertencentes à Coordenadoria Regional de Educação de Coari, ao contato e implementação de boas práticas, identificadas na escola pesquisada, e que subsidiarão a troca de experiências entre os demais gestores, para o aprimoramento das ações e busca da qualidade na educação.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão; Gestão Democrática e Participativa; Gestão Pedagógica; Gestão de Resultados Educacionais.

## ABSTRACT

The present dissertation is developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAED / UFJF). The management case seeks to analyze whether the practices developed by the management team at the Presidente Kennedy State School, located in the municipality of Coari-Amazonas, have contributed to the improvement of results in IDEB and IDEAM external evaluations. The study was based on Thelma Polon (2009), in relation to the leadership profiles, Heloisa Lück(2009), referring to the three dimensions of school management: pedagogical; the democratic and the results, among other authors. The methodology used in this research was qualitative and was based on document analysis, interviews and application of questionnaires. On-site visits were also carried out, which allowed the observation of school daily life and made it possible to carry out the relation of theory presented to the management practices performed. The study showed strong participation of in-school and out- school community, interaction and cooperation between teachers and monitoring of educational outcomes. Therefore, the proposed dissertation presents an Educational Action Plan, which consists of guidelines that will subsidize the schools belonging to the Coari Regional Coordination of Education, to the contact and implementation of good practices, identified in the school researched, and that will subsidize the exchange of experiences among other managers, for the improvement of actions and search for quality in education.

**Keywords:** Management practices; Democratic and Participatory Management; Pedagogical Management; Management of Educational Results



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
CREC	Coordenadoria Regional de Educação de Coari
DEEP	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
EAD	Educação a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEAM	O Índice de Desenvolvimento de Educação do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LO	Liderança Organizacional
LP	Liderança Pedagógica
LR	Liderança Relacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PTVE	Programa Todos Pela Vida Educação
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas .....	24
Figura 2 – Organograma das Coordenadorias Distritais .....	26
Figura 3 – Organograma das Coordenadorias Regionais .....	28
Figura 4 – Tipos de avaliações externas que compõem o SAEB .....	30
Figura 5 – Organograma da Coordenadoria Regional de Coari – CREC.....	37
Figura 6 – Evolução do IDEB nos anos iniciais – 2005 a 2015 .....	39
Figura 7 – Evolução do IDEB nos anos finais – 2005 a 2015.....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – SADEAM – Número de alunos Avaliados/Participação .....	31
Tabela 2 – Resultados e metas do IDEB .....	38
Tabela 3 – Resultados IDEAM 2008-2013 – CREC – Ens. Fund. – Anos Iniciais e Finais ....	43
Tabela 4 – Nível de Proficiência em Língua Portuguesa – SADEAM 2015 .....	46
Tabela 5 – Nível de Proficiência em Matemática – SADEAM 2015.....	47
Tabela 6 – Resultado do IDEB das escolas do Ensino Fundamental I – CREC .....	48
Tabela 7 – Série Histórica- IDEB Escola Estadual Presidente Kennedy .....	55
Tabela 8 – Proficiência em Português e Matemática da Escola Estadual Presidente Kennedy no Ensino Fundamentais – Anos Iniciais 2005 a 2015.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Padrões de Desempenho do SADEAM .....	34
Quadro 2 – Número e quantidade de dependências da Escola Presidente Kennedy .....	50
Quadro 3 – Servidores lotados na Escola Presidente Kennedy .....	51
Quadro 4 – Tipos de Liderança segundo Polon .....	62
Quadro 5 – Competências do diretor na Gestão Democrática e Participativa .....	66
Quadro 6 – Competências do diretor na Gestão Pedagógica .....	69
Quadro 7 – Competências do diretor na Gestão de Resultados Educacionais .....	72
Quadro 8 – Instrumentos para coleta de dados de pesquisa .....	74
Quadro 9 – Sujeitos e objetivos da pesquisa .....	76
Quadro 10 – Percepção dos professores acerca das características da Gestora e Apoio Pedagógico na Gestão Democrática .....	80
Quadro 11 – Percepção dos professores acerca das características da Gestora e Apoio Pedagógico na Gestão Pedagógica .....	87
Quadro 12 – Percepção dos professores acerca das características da Gestora e Apoio Pedagógico na Gestão de Resultados Educacionais .....	91
Quadro 13 – Proposta de Ação para as Escolas da CREC .....	103
Quadro 14 – Proposta da divisão do Seminário .....	104
Quadro 15 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Democrática no período anual .	107
Quadro 16 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Democrática no período semestral .....	109
Quadro 17 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Democrática no período bimestral .....	111
Quadro 18 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Pedagógica no período semestral .....	114
Quadro 19 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Pedagógica no período bimestral .....	116
Quadro 20 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão de Resultados Educacionais no período anual .....	117
Quadro 21 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão de Resultados Educacionais no período semestral .....	118
Quadro 22 – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão de Resultados Educacionais no período bimestral .....	119

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA MELHORIA DE RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
1.1 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS .....	21
1.1.1 Estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas .....	22
1.1.2 Construção do trabalho com os resultados pelo viés da gestão .....	29
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA COORDENADORIA REGIONAL DE COARI .....	36
1.3 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE COARI .....	40
1.4 A DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA: A ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY .....	48
1.4.1 Modalidades de ensino, público atendido e estrutura de pessoal .....	50
1.4.2 Práticas, projetos desenvolvidos e resultados da escola .....	53
<b>2 A ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY A PARTIR DOS MODELOS DE GESTÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS .....</b>	<b>57</b>
2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR COMO ELEMENTO DETERMINANTE DO DESEMPENHO ESCOLAR .....	59
2.1.1 Gestão Democrática e Participativa .....	62
2.1.2 Gestão Pedagógica .....	67
2.1.3 Gestão de Resultados .....	71
2.2 PERCURSO METODOLÓGICO .....	73
2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA .....	78
2.3.1 Resultado da pesquisa com foco na Gestão Democrática e Participativa .....	78
2.3.2 Resultado da pesquisa com foco na Gestão de Pedagógica .....	85
2.3.3 Resultado da pesquisa com foco na Gestão de Resultados Educacionais .....	90
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): UMA PROPOSTA PARA AS ESCOLAS DA COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE COARI .....</b>	<b>101</b>
3.1 OBJETIVOS DO PAE .....	102
3.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO PAE .....	102
3.3 AÇÕES COM FOCO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA .....	106
3.4 AÇÕES COM FOCO NA GESTÃO PEDAGÓGICA.....	112
3.5 AÇÕES COM FOCO NA GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS .....	117
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	125
<b>APÊNDICES</b> .....	131
<b>APÊNDICE A</b> .....	132
<b>APÊNDICE B</b> .....	135
<b>APÊNDICE C</b> .....	137
<b>APÊNDICE D</b> .....	139
<b>APÊNDICE E</b> .....	141

## INTRODUÇÃO

A educação é um direito fundamental e constitucionalmente reconhecido como instrumento importante para o desenvolvimento de uma sociedade e definidora das relações de alcance do pleno exercício da cidadania. Portanto, exige-se daqueles que a conduzem comprometimento e responsabilidades permanentes.

Tal percepção encontra suas bases na Constituição Federal de 1988, quando se estabeleceu a democratização da educação. Como elementos constituidores desse processo educacional, reforçados com a Emenda Constitucional 59 de 2009, foram definidos direitos como a garantia de acesso gratuito ao ensino e sua obrigatoriedade dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade (BRASIL, 1996).

Além disso, se passou a exigir dos atores educacionais uma nova organização e gestão na qual se espera do gestor escolar um envolvimento com o princípio democrático e com a aprendizagem dos alunos, com vistas ao desenvolvimento de habilidades a partir de um estilo de liderança.<sup>1</sup> Esta deve levar em conta os processos organizativos, pedagógicos e curriculares, dando vez e voz aos seus envolvidos, traçando objetivos, criando metodologias e buscando parcerias para melhoria das escolas. A partir de tais fatores, uma escola de qualidade tende a ser construída dentro das especificidades da comunidade escolar em que está inserida e de seus arredores.

Ao considerar tais características como imprescindíveis ao desenvolvimento de uma gestão com bons resultados educacionais, neste estudo pretende-se analisar as práticas de gestão, desenvolvidas pela Escola Estadual Presidente Kennedy, localizada no Município de Coari, no Estado do Amazonas, e que podem estar influenciando nas notas aferidas pelas avaliações externas. A instituição, no período que compreende os anos 2005 a 2015, vem apresentando melhorias significativas no Índice de Desenvolvimento na Educação Básica (IDEB) e no Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM). Devido ao crescimento constante dos índices dessa unidade escolar, partiram as indagações sobre buscar compreender quais os processos existentes dentro da escola podem influenciar nos resultados escolares externos.

A partir dessas percepções iniciais da pesquisadora, propõe-se como foco central do trabalho analisar a relação que existe entre as práticas de gestão e os resultados positivos

---

<sup>1</sup> De acordo com Maximiano (2000, p. 343), “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

obtidos pela escola nas edições das avaliações de desempenho, tanto em nível federal, interferindo no IDEB, quanto estadual, relacionado ao SADEAM. Os resultados apresentados pela escola-alvo dessa pesquisa têm alcançado as metas estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino (SEDUC). Isso deu à escola aqui analisada, por exemplo, o direito a uma premiação financeira da Secretaria de Educação do Amazonas, por meio do “Prêmio Escola de Valor”.

A escolha desse tema de estudo deve-se à experiência profissional da pesquisadora, que atua há 25 anos na área educacional, sendo os treze primeiros dedicados à docência, atuando com turmas de alfabetização, nas séries finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Os seis anos seguintes foram dedicados à gestão escolar em duas escolas: a primeira delas atendia a duas modalidades, do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA); já a outra escola atendia a turmas do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) e Ensino Médio. Contudo, desde o ano 2010 a pesquisadora encontra-se lotada na Coordenadoria Regional de Educação de Coari – CREC, sendo que nos dois primeiros anos atuou como técnica administrativa e, a partir de 2012, assumiu o cargo de Coordenadora Adjunta Administrativa.

A vivência no processo educacional das 14 escolas estaduais que constituem a Coordenadoria Regional de Educação permitiu a observação de como determinadas práticas desenvolvidas por um gestor escolar tendem a impactar o desempenho dos alunos.

Para Neubauer e Silveira (2008, p. 103), “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”, e nesse sentido essa pesquisa busca compreender a relação entre gestão escolar e os resultados alcançados pela escola.

Tendo esses elementos como definidores do caso de gestão, aqui analisados, o estudo parte da seguinte questão central: Como o modelo de gestão adotado na Escola Estadual Presidente Kennedy contribuiu nos resultados obtidos nas avaliações externas?

A partir de tal questionamento, tem-se como objetivo geral identificar como a gestão escolar adotada pela Escola Presidente Kennedy contribuiu nos resultados obtidos nas avaliações externas. Para esse intento, adotaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a rede estadual do Amazonas;
- Apresentar a Escola Estadual Presidente Kennedy;
- Analisar as ações da equipe gestora da Escola Estadual Presidente Kennedy;
- Propor um plano de intervenção educacional com práticas de compartilhamento de experiências da Escola Estadual Presidente Kennedy.



Destaca-se que o presente trabalho tem um caráter analítico e propositivo e parte do pressuposto de que as práticas que norteiam o trabalho do gestor escolar são decisivas para a melhoria dos resultados educacionais.

O estudo oportunizou a construção de um plano de ação educacional (PAE), o qual permitirá o compartilhamento das experiências com as demais escolas pertencentes à Coordenadoria Regional de Coari, que atendem de 1º ao 5º ano, fundamentando-se, para tanto, nas práticas exitosas desenvolvidas no ambiente escolar da escola pesquisada.

Para a realização da investigação, optou-se pela pesquisa qualitativa, sendo este um tipo de pesquisa amplamente utilizado para ampliar o conhecimento, em especial de estudos relacionados a questões subjetivas, bem como gerar hipóteses, identificar, explorar e explicar motivações e atitudes relacionados aos indivíduos ou grupos de indivíduos distintos num determinado universo investigado.

Para tanto, foram utilizados diversos instrumentos de coleta de dados, a saber: pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários. Faz-se relevante explicar que tais instrumentos são elementos que integram a pesquisa qualitativa – e, portanto, importantes à medida que possibilitaram entender e interpretar a realidade da escola pesquisada.

A análise documental está, sobretudo, no Capítulo 1, quando são apresentados os dados da escola e suas caracterizações. Já a pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e questionários compõem o Capítulo 2, dedicado à pesquisa de campo e discussão teórica, como será apresentado mais à frente.

Dessa forma, a presente dissertação se estrutura em três capítulos. No primeiro realiza-se a contextualização do caso estudado, que parte de um contexto geral, no qual apresenta-se a estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, para um específico, onde descrevem-se as ações desenvolvidas pela equipe gestora da Escola Estadual Presidente Kennedy, assim como os resultados apresentados pela escola nas avaliações externas. Enfatiza-se a responsabilidade no desenvolvimento de um modelo de gestão pautado em práticas democráticas e estratégicas, acreditando-se que as mesmas impactam positivamente os resultados educacionais.

Pretende-se mostrar como se constitui a estrutura organizacional da SEDUC, na qual serão identificados os setores responsáveis por trabalhar com resultados das avaliações em larga escala e planejamento estratégico. Posteriormente, apresenta-se como essa Secretaria, por meio de seus departamentos, está construindo o trabalho com os resultados, a fim de melhorar as práticas pedagógicas nas escolas sob sua jurisdição.

O segundo capítulo traz as referências teóricas que subsidiaram a análise, promovendo um diálogo entre as discussões teóricas acerca de modelos de gestão e práticas implementadas pela gestão da escola estudada, assim como os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e a sistematização dos dados coletados.

Este capítulo está dividido em quatro seções, sendo que as três primeiras abordam os seguintes eixos temáticos: gestão democrática e participativa; gestão pedagógica; e gestão de resultados educacionais, temáticas pautadas em Heloísa Lück (2009). Esta autora contribuiu significativamente por meio dos eixos abordados em sua obra, sendo os mesmos relevantes na construção da pesquisa, permitindo analisar o caso de gestão e subsidiando a construção do argumento da proposta de intervenção do problema.

Thelma Polon (2011), Libâneo (2004, 2008), dentre outros foram também utilizados na pesquisa. Em relação a Polon, seus estudos quanto aos tipos de lideranças (isto é: Pedagógica, Organizacional e Relacional) destacam como um líder de uma instituição deve construir um perfil agregador de valores democráticos, participativos e de eficácia. Já Libâneo desenvolve suas ideias sobre escola e comunidade numa perspectiva de construção coletiva, de participação efetiva e de autonomia relativa do universo escolar.

As demais seções destinam-se à análise dos dados dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo efetuada na escola pesquisada; as mesmas versam sobre o perfil da equipe gestora, professores e pais, assim como as ações desenvolvidas pela gestão escolar. A primeira dimensão tratada, conforme apresentado, se deu sob o enfoque da competência da gestão escolar, manifestada por meio da liderança. A pesquisa permitiu analisar se o trabalho desenvolvido no contexto escolar tem se pautado com vistas à efetivação da gestão escolar democrática. Portanto, busca-se atender à necessidade no atual contexto educacional dos gestores conduzirem suas ações nessa perspectiva, tornando as atividades fundamentais em resultados eficazes. Dessa forma, a escola tenderia a fomentar um diálogo comprometido com pais, alunos, professores e funcionários, visando a uma educação de qualidade.

O modelo de gestão desenvolvido na escola pesquisada pode ser classificado como “societal”<sup>2</sup> e vem influenciando a comunidade escolar para um maior envolvimento com o processo socioeducativo, conforme será verificado durante a pesquisa de campo. Uma das ênfases dadas pela escola sobre os processos avaliativos de larga escala tem sido na necessidade de revisar e analisar o desempenho geral de seus estudantes, buscando cada vez mais um melhor rendimento dos alunos. Para isso, presume-se a promoção de uma gestão

---

<sup>2</sup> “[E]nfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas” (PAES DE PAULA, 2005).

compactuada entre os participantes da ação no âmbito das decisões, voltadas para a promoção da qualidade de ensino.

O terceiro capítulo destina-se à proposição de um Plano de Ação que objetiva uma rede de trabalho colaborativo entre as escolas estaduais do município de Coari, possibilitando o diálogo e a troca de experiências exitosas entre os gestores pertencentes à rede. Assim, o Plano de Ação se constitui como um instrumento previamente organizado, que buscará uma interlocução entre a Escola Estadual Presidente Kennedy e as demais unidades de ensino, no sentido de socializar por meios de visitas, seminários, palestras as estratégias e procedimentos administrativos e pedagógicos que permitiram que a referida escola obtivesse resultados exitosos nas avaliações externas.

Ressalta-se, ainda, que a Escola Estadual Presidente Kennedy, ao ampliar na rede de ensino o compartilhamento de ações, experiências e a adoção de ações positivas que ajudem na superação de dificuldades e problemáticas que afetam o desempenho dos alunos e o desenvolvimento das escolas, estará contribuindo de forma decisiva tanto no âmbito socioeducativo quanto administrativo para a eficiência<sup>3</sup> e eficácia das demais escolas estaduais.

No capítulo a seguir, será apresentado um percurso histórico sobre os processos de democratização da educação pública no Brasil, bem como sobre de que modo a SEDUC está organizada administrativamente para prestar atendimento às escolas do Estado do Amazonas.

---

<sup>3</sup> De acordo com Varalleri (2000, p. 4), “[a] eficiência diz respeito a boa utilização do recursos (financeiro, materiais e humano) em relação às atividades e resultados atingidos”.

## **1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A MELHORIA DE RESULTADOS**

A educação brasileira vivenciou nas últimas décadas profundas transformações que se deram em consonância com as reformas políticas e sociais. Nesse cenário, no qual as mudanças acontecem velozmente, torna-se necessário que os sistemas de ensino e escolas se adaptem à nova realidade, implantando um projeto de gestão democrática no qual se viabilizem mudanças significativas, rompendo, dessa forma, com modelos tradicionais que interiorizam uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo.

O princípio da gestão democrática para as instituições educacionais públicas foi estabelecido na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206<sup>4</sup> (BRASIL, 1996).

A adoção desse princípio permitiu um espaço de participação na gestão de escolas e sistemas educacionais. Ao seguir essas determinações, foi promulgada a Lei das Diretrizes e Bases – LDB, em 1996 (BRASIL, Lei Federal). Esta foi um “divisor de águas”, uma vez que impulsionou mudanças importantes nas escolas nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro. Nessa perspectiva, os estabelecimentos de ensino passaram a ter autonomia para elaborar seu projeto político-pedagógico, constituir colegiados, planejar e executar suas atividades e elaborar e utilizar os recursos financeiros a ele destinados.

Nesse contexto de mudanças pela qual passou a educação, o gestor escolar ganhou centralidade no processo, pois, por meio de seu comprometimento e acompanhamento do processo educativo, tendem a ser permitidos processos eficientes e bem-sucedidos para fomentar melhorias significativas na educação. Segundo Libâneo (2008, p. 10), “o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”. Com respeito a estas práticas na gestão escolar, pode-se citar a capacidade de liderança dos dirigentes (sobretudo do diretor), a gestão participativa, o clima de trabalho, a organização do ambiente, as relações entre os sujeitos escolares e outros.

Partindo do pressuposto de que os resultados eficazes perpassam as práticas de gestão escolar, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados procurou investigar as práticas gestoras, desenvolvidas desde o ano de 2005 na Escola Estadual Presidente Kennedy.

---

<sup>4</sup> Consta que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Pressupõe-se que, por intermédio delas e por sua influência, a escola mencionada apresenta melhoria nos índices provenientes das avaliações externas, especificamente no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amazonas (IDEAM).

Nesse capítulo, após apresentar-se um breve percurso histórico sobre os processos de democratização da educação pública no Brasil e da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas, destaca-se como o órgão estadual está organizado administrativamente e o trabalho desenvolvido para subsidiar as escolas estaduais no estado. Esse movimento permitirá a compreensão de como o trabalho que é realizado no âmbito da Secretaria de Educação pode ter reflexos no desenvolvimento das ações realizadas na escola pesquisada.

## 1.1 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS

Contextualizar o Estado do Amazonas nessa seção se faz importante à medida que torna compreensível o desafio da Secretaria em ofertar educação de qualidade em um dos maiores estados da federação.

O Amazonas é o maior estado brasileiro em extensão territorial, localizado no centro da floresta Amazônica, da região Norte do Brasil. O estado ocupa uma área de 1.559.149,074km<sup>2</sup>, o que representa mais de 18% da superfície do Brasil. Seu território está distribuído pelo Planalto das Guianas (ao norte) e pelas encostas do Planalto Brasileiro (ao sul). Possui baixa densidade demográfica, que corresponde a 2,23 habitantes por km<sup>2</sup>, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016a).

A população do Estado, no ano de 2010, era de 3.483.985 habitantes, distribuídos nos 62 municípios, dos quais 2.755.490 vivem na área urbana e 728.495 na área rural. O Estado detém, ainda, 98% de sua cobertura florestal preservada, além de um dos maiores mananciais de água doce do mundo. Sofrendo influência de vários fatores – como precipitação, vegetação e altitude –, a água forma na região a maior rede hidrográfica do planeta, sendo a maioria dos rios amazonenses navegável durante todo o ano (IBGE, 2016b *apud* AMAZONAS, 2016c).

De acordo com Silva (2016, p. 21),

[o] Estado praticamente não possui rodovias, sendo a maior parte da logística feita por via fluvial e uma pequena parte por via aérea. A infraestrutura de comunicação é precária, sendo feita exclusivamente por satélite, considerando o desafio técnico de lançar fibras óticas sob o leito dos rios, permitindo interligar Manaus ao restante do país por via terrestre. As populações vivem sob o regime das águas: a vazante dos rios isola ainda mais as populações, pois dificulta o acesso fluvial. Já a cheia inunda as

casas, deixando centenas de desabrigados, além do agravante de ambos os regimes criarem condições propícias à proliferação de doenças.

Observando-se as peculiaridades regionais do Estado do Amazonas, nota-se que é um grande desafio para a SEDUC realizar a implementação das políticas educacionais, alcançando satisfatoriamente os 61 municípios que integram o estado.

Com a estrutura central localizada na zona sul da capital do estado, Manaus, este órgão atende 556 escolas, sendo 221 na capital e 335 no interior do estado.

A SEDUC caracteriza-se como um órgão integrante da Administração Direta do Poder Executivo. Tais características e determinações foram estabelecidas por meio da Lei nº 3642, de 26 de julho de 2011, na qual se dispôs sobre as finalidades, as competências e estrutura organizacional da Secretaria, tendo como finalidade formular, supervisionar, coordenar, executar e avaliar a Política Estadual de educação (AMAZONAS, 2011).

A SEDUC tem entre as suas responsabilidades manter a Educação Básica: ensino fundamental e médio e modalidades de ensino, ofertando assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino. Tal órgão deve ainda zelar pelo cumprimento da legislação específica, mediante a execução de programas, ações e atividades relacionadas (AMAZONAS, 2011).

De acordo com dados disponibilizados pelo Sistema Educacenso, o maior número de alunos atendidos pela SEDUC encontrava-se matriculado na modalidade presencial, totalizando 414.921, e o menor, na Educação a Distância, um total de 528 – que, somados aos 12.950 matriculados no presencial mediado por tecnologia, totalizavam 441.349 alunos matriculados na rede no ano de 2015 (BRASIL, 2016).

Expostas algumas características do Amazonas, depreende-se que é um desafio fazer educação em um estado no qual a população encontra-se dispersa em um vasto território, fato que de certa maneira limita o acesso e conseqüentemente à implementação, operacionalização e acompanhamento das ações da SEDUC.

A fim de compreender como funciona a Secretaria de Educação do Amazonas, apresenta-se na próxima seção sua estrutura organizacional.

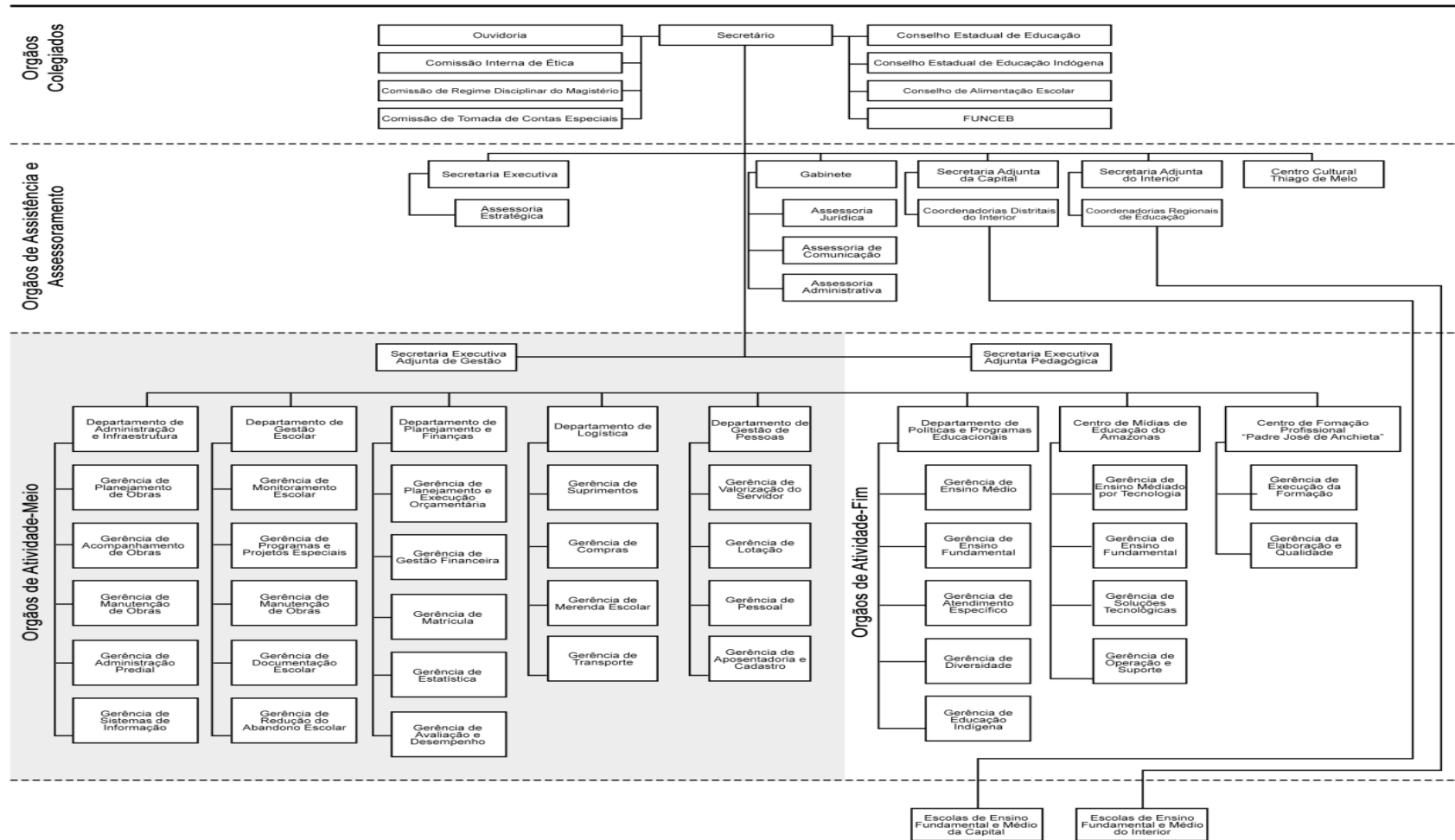
### **1.1.1 Estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas**

A SEDUC, ao buscar diminuir as distâncias e potencializar o atendimento educacional nos 61 municípios e na capital do Estado, está estruturada administrativamente em um órgão

central, subdividido em 7 Coordenadorias Distritais situadas na capital e mais 61 Coordenadorias Regionais, localizadas em cada município do interior.

O organograma apresentado na Figura 1 demonstra a organização estrutural da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas.

Figura 1 – Organograma da SEDUC – AM



Fonte: Andrade (2015)



Observa-se na composição a existência de quatro órgãos, a saber: Órgãos Colegiados, Órgão de Assistência e Assessoramento, Órgãos de Atividade-Meio e Órgãos de Atividade-Fim. Cada um destes apresenta subdivisões que compreendem a existência de um secretário de estado, um secretário executivo, quatro secretários executivos adjuntos, oito departamentos, sete coordenadorias distritais, 61 coordenadorias regionais e 33 gerências, responsáveis por coordenar as atividades administrativas, pedagógicas e de gestão escolar.

As CDEs e CREs foram instituídas, inicialmente, por meio do Decreto-Lei nº 78/2007 (AMAZONAS,2007). No ano de 2011, publicou-se a Lei Delegada de nº 3642, que ampliou o número de CDEs e estabeleceu mudanças na estrutura na vigência. As coordenadorias, visto isso, constituem um importante elo entre a SEDUC – Sede e as escolas, subsidiando o desenvolvimento dos trabalhos realizados em cada instituição de ensino.

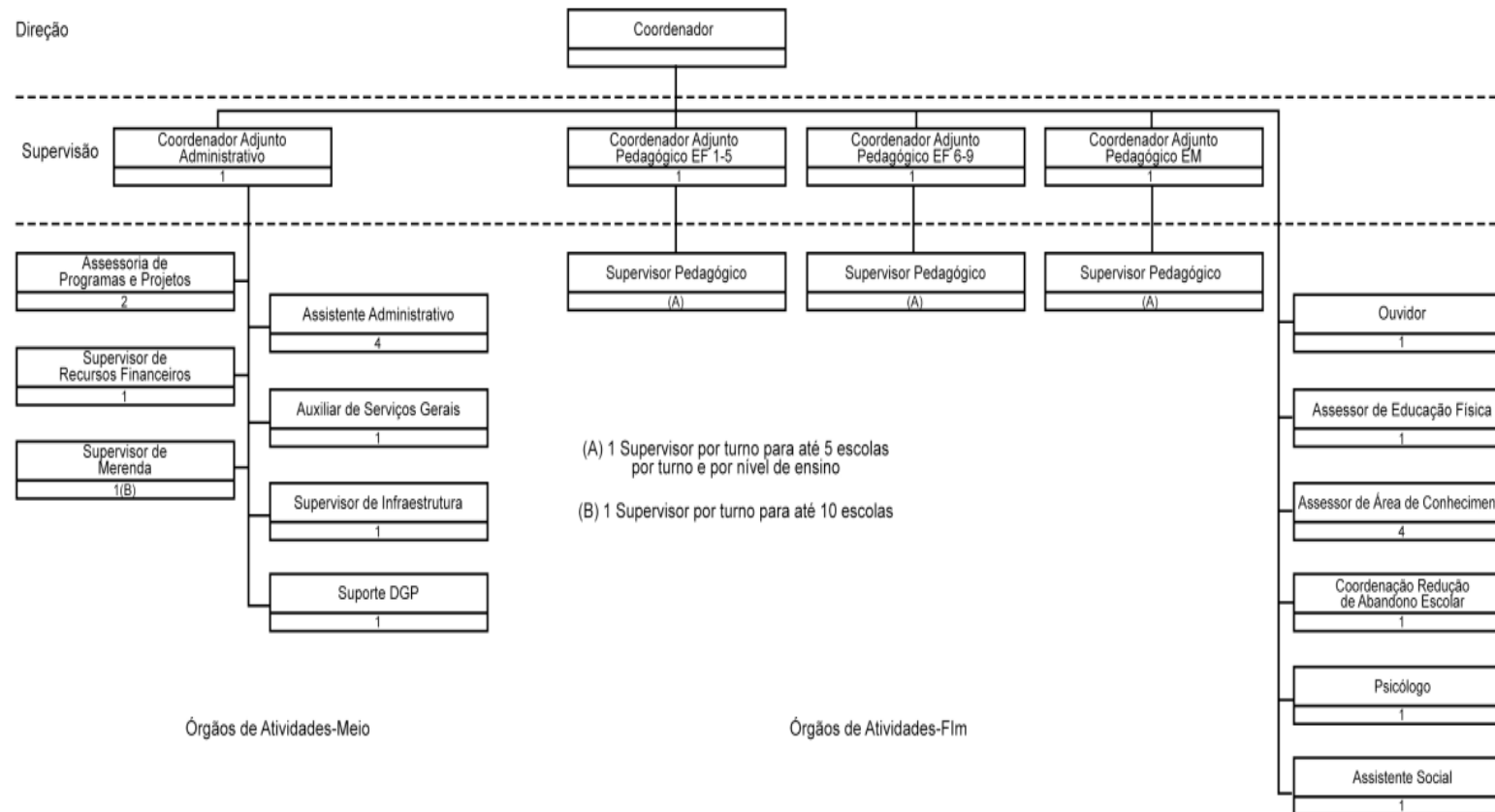
Como competências, das CDEs e CREs, destaca-se a

coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à Instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e Implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição da carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011).

Conforme atribuições relativas às competências das Coordenadorias citadas, pode-se perceber que as mesmas têm grande relevância nos aspectos técnicos, pedagógicos e operacionais, uma vez que têm a função de serem interlocutoras de ações e processos previamente planejados pela Secretaria de Educação.

A fim de ilustrar a atual forma de atuação das CDEs, a Figura 2 apresenta a estrutura administrativa.

**Figura 2 – Organograma das Coordenadorias Distritais**



Fonte: Andrade (2015)

Observa-se na Figura 2 que as Coordenadorias Distritais estão localizadas na Cidade de Manaus e contam em sua estrutura macro com um coordenador geral e quatro coordenadores adjuntos: um administrativo e três pedagógicos. As sete coordenadorias distritais de educação da capital servem como um espaço administrativo de assessoramento às escolas e de atendimento a professores e comunidade em geral, primando pela resolução de demandas, planejamento e execução de projetos relacionados à educação pública estadual.

Em sua estrutura organizacional, as coordenadorias distritais dispõem de mais servidores comparados às coordenadorias regionais, fator que se justifica pelo fato de atender a um número maior de escolas e alunos. Contudo, esse fator tende a não comprometer o trabalho realizado nas coordenadorias regionais, que, apesar de se encontrarem geograficamente distantes da sede, buscam realizar um trabalho de maneira que essa dificuldade de acesso e de quantidade de servidores não seja um impedidor o cumprimento de suas funções. Já as coordenadorias regionais dividem-se em cinco tipos – 1A, 1B, 2, 3 e 4 –, que são determinados a partir do número de escolas, alunos e complexidade das redes.<sup>5</sup> Esses são fatores que determinaram a existência dos cargos de coordenadores-adjuntos pedagógicos e administrativos.

Os parâmetros utilizados que justificam esse agrupamento consideraram questões logísticas e operacionais em face à complexidade da região, fator que exige a necessidade de coordenação do sistema estadual de ensino em vários níveis. Com relação à necessidade de expansão de cargos de liderança para subsidiar os trabalhos da SEDUC, essa coordenação se dá, principalmente, por meio dos Coordenadores Regionais.

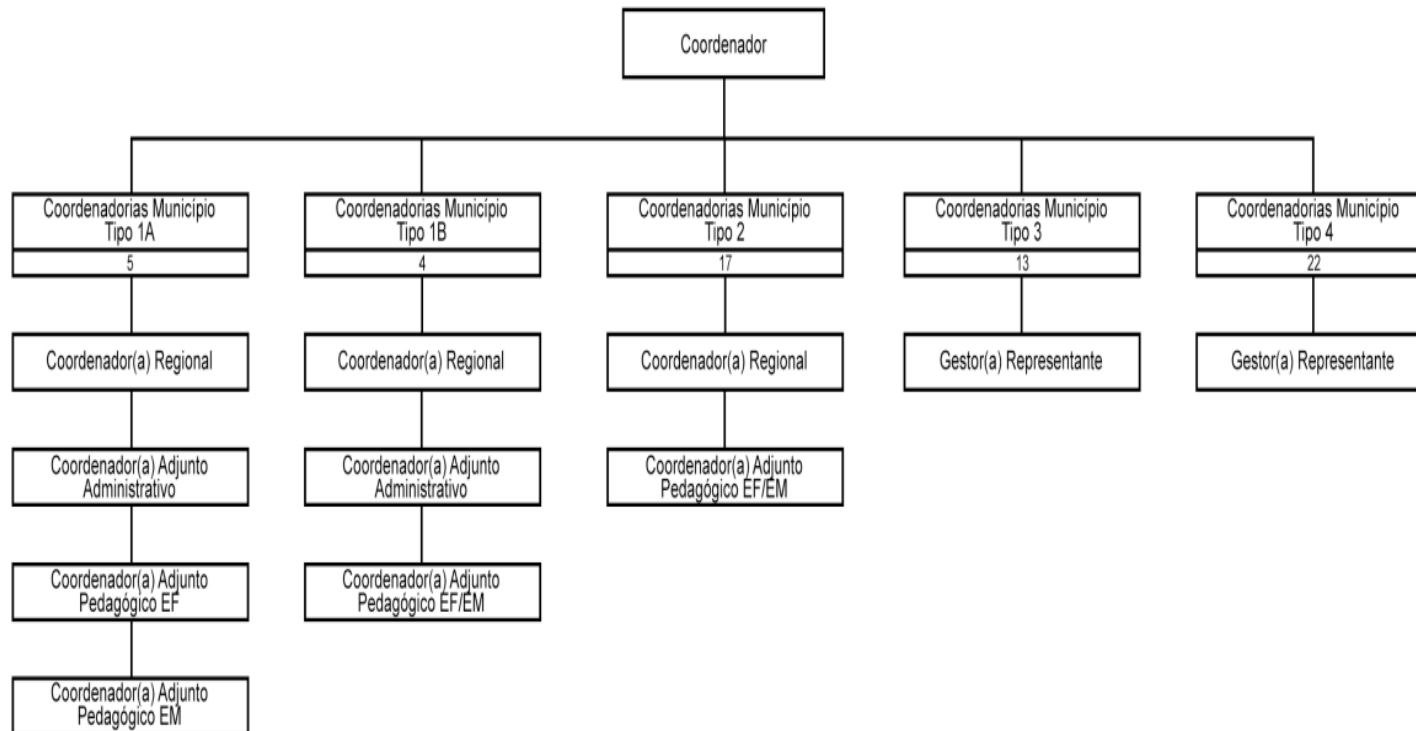
A Figura 3 apresenta a estrutura administrativa de apoio às escolas localizadas no interior do Estado.

O novo plano de reestruturação da SEDUC permitiu que, além das escolas localizadas na capital, as escolas do interior do estado passassem a contar por meio das Coordenadorias Regionais com um maior acompanhamento e apoio operacional, o que contribuiu significativamente para a otimização dos trabalhos desenvolvidos pelas escolas.

---

<sup>5</sup> De acordo com Andrade (2015), a divisão das coordenadorias regionais se deu considerando-se as matrículas da rede estadual de educação do Amazonas, referente ao ano de 2010, por meio de estratificação, ou seja, agrupamento de municípios. 1A – agrupou 5 municípios, totalizando 61.989 alunos; 1B – agrupou 4 municípios, totalizando 27.219; 2 – agrupou 17 municípios, totalizando 65.448; 3 – agrupou 13 municípios, totalizando 29.139; e o 4 – agrupou 22 municípios, totalizando 42.080 alunos.

**Figura 3 – Organograma das Coordenadorias Regionais**



Fonte: Andrade (2015)

A próxima seção tem como objetivo destacar como a SEDUC tem conduzido ações, a fim de subsidiar as escolas sob sua jurisdição no que se refere à apropriação e utilização dos dados e a condução do trabalho com vistas à melhoria do desempenho e efetivas aprendizagens dos alunos pertencentes à rede. Antes, porém, se faz necessário apresentar um breve histórico das avaliações externas.

### **1.1.2 Construção do trabalho com os resultados pelo viés da gestão**

Repercutindo um movimento existente nos Estados Unidos e na Europa desde os anos 1960, as primeiras ações para a implementação de um sistema nacional de avaliação da educação básica no Brasil tiveram início no final dos anos 1980.

Foi nos esboços de pesquisa e de planejamento educacional desenvolvido desde então, que se deram as bases para a elaboração de uma proposta de um sistema nacional de avaliação, Mas, foi nos meados dos anos 90 que a avaliação da educação básica foi implantada e foi consolidando-se pela avaliação externa da escola pelo Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Básica, com base em resultados da aprendizagem aferidos por recursos quantitativos (WAISENFISZ, 1991 *apud* COELHO, 2008, p. 230).

Nesse contexto no qual as avaliações externas ganhavam centralidade, sua importância justifica-se pela sua potencialidade, no sentido de que teriam o papel de subsidiar as políticas públicas no campo educacional, redirecionando as metas das unidades escolares melhorando assim a qualidade na educação.

A promulgação da Lei nº 9394/96, que dispõe sobre o financiamento da educação por meio da Lei nº 9424/96, que regulamentou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do

Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), a criação dos Parâmetros Curriculares Nacionais e a municipalização do ensino foram importantes para que o sistema nacional de avaliação se fortalecesse.

Na LDB, a proposta de avaliação externa é reafirmada em seu artigo 9º, inciso VI, busca

[...] VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 1996).

Para garantir o processo de avaliação nacional, tem-se, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Conforme estabelece a Portaria nº 931, de 21 de março de 2005, tal avaliação é composta por um conjunto de avaliações externas em larga escala. O objetivo dessas é realizar um diagnóstico do sistema educacional brasileiro e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do estudante, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino ofertado. As informações produzidas visam subsidiar a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas na área educacional nas esferas municipal, estadual e federal, contribuindo para a melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino.

Ao seguir as determinações constitucionais o governo brasileiro no ano de 2005 estabeleceu três avaliações em larga escala, como constituintes do processo educacional. A Figura 4 apresenta as três avaliações de larga escala que constituem o SAEB.

A Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – também denominada "Prova Brasil" – e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA) constituem as três avaliações em larga escala que constituem o SAEB.

**Figura 4** – Tipos de avaliações externas que compõem o SAEB



Fonte: INEP (2014)

Cada uma têm objetivos e metodologias diferenciados. Ainda de acordo com o INEP, a ANEB avalia de forma amostral alunos matriculados nas redes pública e privada nos 5º anos e nos 9º anos do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio; ela tem como objetivo avaliar a qualidade, a equidade e a eficiência da educação brasileira. Os resultados que essa avaliação fornece apresentam os dados do país como um todo, das regiões geográficas e das unidades da federação.

Outra das avaliações externas de caráter federal, como mencionado, é a ANRESC, marcada por ser uma avaliação censitária, com alunos do 5º ano e 8ª série do Ensino

Fundamental das escolas públicas das redes municipal, estadual e federal. Seu objetivo é avaliar a qualidade do ensino das escolas públicas.

Já a ANA foi incorporada ao SAEB pela Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013. Essa avaliação também é censitária; ela avalia os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental das escolas públicas e tem como objetivo principal avaliar os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, alfabetização Matemática e condições de oferta do Ciclo de Alfabetização das redes públicas.

Em consonância com a tendência nacional, que criou avaliações a fim de ter um diagnóstico mais detalhado sobre como se davam a educação em suas redes, e considerando-se, portanto, o potencial que as avaliações externas têm para as políticas educacionais, no Estado do Amazonas, no ano de 2008, foi criado o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM).

Esse instrumento, utilizado pela Secretaria de Estado de Educação do Amazonas (SEDUC), foi formalizado como política pública por meio da Portaria GSE nº 2636/2008, edição 31.437 de 26 de setembro de 2008, e tem como objetivo acompanhar a evolução do desempenho dos estudantes amazonenses, constatando os diversos fatores que se associam à qualidade do ensino ofertado, e fornecendo aos seus gestores subsídios para a formulação de políticas educacionais com focos mais bem definidos (AMAZONAS, 2008).

Por meio da Tabela 1, é possível observar como se deu a participação dos alunos no SADEAM.

Como é possível observar na Tabela 1, desde a sua criação até o ano de 2014, o SADEAM abrangeu o número variado de séries e alunos avaliados. As séries inicialmente avaliadas foram: 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, 3ª série do Ensino Médio Regular e Educação de Jovens e Adultos; atualmente, são avaliadas 3º, 5º, 7º e 9º do Ensino Fundamental e 1ª e 3ª do Ensino Médio, assim como os alunos finalistas de cada etapa de ensino da Educação de Jovens e Adultos.

**Tabela 1** – SADEAM - Número de alunos avaliados/participação – Rede Estadual/Amazonas - 2008-2014

<b>Etapas de Ensino/ Disciplina avaliada</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
3º ANO EF Leitura, Escrita e Matemática	-	-	-	18.780	21.374	-	-
5º ANO EF Língua Portuguesa e Matemática	23.014	-	23.734	-	25.835	-	19.778

7º ANO EF Língua Portuguesa e Matemática	-	-	-	36.533	37.877	33.259	-
9º ANO EF Língua Portuguesa e Matemática	28.778	-	32.008	-	34.093	-	33.023
EJA-ANOS INICIAIS Língua Portuguesa e Matemática	-	-	1.751	733	839	813	480
EJA-ANOS FINAIS Língua Portuguesa e Matemática	-	-	2.362	3.385	3.174	2.551	2.881
1ª SÉRIE EM Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza	-	-	-	-	42.922	44.166	-
3ª SÉRIE EM Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza	-	28.476	28.734	28.426	30.902	31.414	33.673
EJA-MÉDIO Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza	-	3.420	3.867	3.843	4.242	2.889	4.050
3ª SÉRIE/MÉDIO E EJA Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza	29.677	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Participantes</b>	<b>81.469</b>	<b>31.896</b>	<b>92.456</b>	<b>91.700</b>	<b>201.258</b>	<b>115.092</b>	<b>93.885</b>

Fonte: AMAZONAS (2014) *apud* SILVA (2016).

Para a aplicação dos testes, consideram-se os seguintes elementos: Matriz de Referência, a Escala de Proficiência, os Padrões de Desempenho e os Níveis de Desempenho. Além de conceitos bem definidos, esses elementos se constituem como instrumentos utilizados para se chegar a um diagnóstico sobre a educação na rede estadual.

A Matriz de Referência apresenta um conjunto de habilidades relacionadas às orientações curriculares da rede de ensino. Sendo assim, não consiste em um documento organizado de modo desvinculado do trabalho realizado pela escola, mas tem a sua origem no próprio Currículo, cujo documento é o mesmo que orienta a elaboração dos Projetos Políticos e Pedagógicos de todas as escolas. As habilidades apresentadas em cada Matriz de Referência, específicas para cada disciplina e etapa avaliadas, servem como base para a elaboração dos itens que compõem o teste (UFJF/CAED, 2014).

Já a proficiência é a aptidão que o aluno demonstra possuir em determinado assunto. As diferentes proficiências compõem uma escala numérica associadas ao desempenho (habilidades e competências) alcançado por cada aluno ou por um grupo (turmas, escolas, dentre outros). Portanto, as proficiências que os alunos alcançarem nas avaliações podem ser



agrupadas em Padrões de Desempenhos, o que possibilitará localizá-los em Níveis de Desempenho.

Os Padrões de Desempenho são agrupamentos a partir da proficiência obtida nas avaliações em larga escala por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI).<sup>6</sup> Esses padrões podem ser divididos em três ou quatro níveis, de acordo com as diretrizes pedagógicas adotadas pelos municípios ou estados. O agrupamento visa facilitar a interpretação pedagógica das habilidades desenvolvidas pelos estudantes, pois apresenta a descrição das habilidades distintivas de cada um de seus intervalos em um *continuum*, do nível mais baixo ao mais alto (CAEd, 2014).

No SADEAM, assim como na maioria dos sistemas próprios de avaliação, os Padrões de Desempenho são divididos em quatro grupos. O Quadro 1 mostra os Padrões de Desempenho.

De posse das informações dos alunos da rede estadual, como a proficiência e se o desempenho é o esperado para a etapa de escolaridade avaliada, a SEDUC organiza-se para orientar o trabalho do professor, gestores e demais sujeitos educacionais, indicando caminhos para fomentar políticas de melhorias.

Nesse processo, a fim de apoiar as escolas da rede no processo de melhoria de resultados, a SEDUC realiza o processo de orientação na apropriação e na utilização dos dados do SADEAM. De acordo com informações do website da SEDUC, por meio do Departamento de Políticas e Programas Educacionais (DEPPE/SEDUC), são planejadas e postas em prática ações que contribuem para minimizar as dificuldades encontradas pelo gestor escolar no que se refere ao trabalho com essas informações. Esse departamento integra a estrutura organizacional da SEDUC e tem a competência, entre outros fins, de planejar, orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar o processo de formulação e implementação das políticas para a educação básica – Ensino Fundamental e Ensino Médio. Também é responsável pela alfabetização, Educação de Jovens e Adultos, educação em direitos humanos, educação especial, educação do campo, educação escolar indígena, educação quilombola e educação para as relações étnico-raciais.

---

<sup>6</sup> Segundo Aranha (1996), a Pedagogia Crítico-social dos conteúdos busca: “Construir uma teoria pedagógica a partir da compreensão de nossa realidade histórica e social, a fim de tornar possível o papel mediador da educação no processo de transformação social. Não que a educação possa por si só produzir a democratização da sociedade, mas a mudança se faz de forma mediatizada, ou seja, por meio da transformação das consciências” (ARANHA, 1996, p. 216).

### Quadro 1 – Padrões de Desempenho do SADEAM

<b>ABAIXO DO BÁSICO</b>
O aluno demonstra carência de aprendizagem do que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Fica abaixo do esperado na maioria das vezes, tanto no que diz respeito à compreensão do que é abordado, quanto na execução de tarefas e avaliações. Por isso, é necessária uma intervenção focada para que possa progredir em seu processo de aprendizagem.
<b>BÁSICO</b>
O aluno que se encontra neste Padrão de Desempenho demonstra ter aprendido o mínimo do que é proposto para o seu ano escolar. Neste nível, já iniciou um processo de sistematização e domínio das habilidades consideradas básicas e essenciais ao período de escolarização em que se encontra.
<b>PROFICIENTE</b>
Neste Padrão de Desempenho, o aluno demonstra ter adquirido um conhecimento apropriado e substancial ao que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Neste nível, domina um maior leque de habilidades, tanto no que diz respeito à quantidade, quanto à complexidade, as quais exigem um refinamento dos processos cognitivos nelas envolvidos.
<b>AVANÇADO</b>
O aluno que atingiu este Padrão de Desempenho revela ter desenvolvido habilidades mais sofisticadas e demonstra ter um aprendizado superior ao que é previsto para o seu ano escolar. O desempenho desse aluno nas tarefas e avaliações propostas supera o esperado e, ao ser estimulado, pode ir além das expectativas traçadas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de CAEd (2014).

O DEPPE objetiva ainda promover ações de fortalecimento, expansão e a melhoria da qualidade da educação e deve contribuir para o desenvolvimento inclusivo voltado para a valorização das diferenças e da diversidade, a promoção da educação inclusiva, dos direitos humanos e da sustentabilidade socioambiental visando a melhoria de políticas públicas transversais na rede estadual de ensino do Amazonas (AMAZONAS, 2011). Tal departamento, por meio de ações articuladas com as gerências que o compõem, desempenha papel fundamental para que se efetivem as políticas públicas nas diversas modalidades de ensino, com vistas à melhoria da qualidade da educação ofertada.

Nesse sentido, o Departamento e suas gerências oferecem suporte pedagógico e realizam formação continuada para os professores da rede pública estadual de ensino, por meio da instituição de grupos técnicos de trabalho, em uma iniciativa que visa fortalecer o processo de aprendizagem e, conseqüentemente, elevar os indicadores de qualidade da rede pública educacional. A equipe técnica engajada nesse trabalho é composta por professores especialistas dos segmentos da Educação Básica. Os grupos de trabalhos começaram suas atividades em 2013 e, atualmente, exercem ações pedagógicas nas áreas de Matemática, Língua Portuguesa, Ciências da Natureza e Ciências Humanas.

Por meio de ações desenvolvidas em escolas da rede estadual tanto da capital quanto do interior – como oficinas, minicursos, palestras e formações –, observam-se bons resultados. O trabalho abrange, também, a elaboração de planos de ensino, além de suporte pedagógico e assessoramento aos docentes. Tais ações têm buscado contribuir para o

desenvolvimento com eficácia das potencialidades dos alunos, visando garantir o desenvolvimento educacional dos mesmos (AMAZONAS, 2011).

A SEDUC utiliza ainda um repasse financeiro aos funcionários das escolas, gestores, professores, técnicos administrativos, merendeiros, auxiliar de serviços gerais e vigias; essa bonificação foi criada por meio do Decreto Nº 28.164, de 17 de dezembro de 2008 (AMAZONAS,2008). A mesma regulamentou o Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica e o Prêmio Escola de Valor, por meio da Lei Nº 3.279, de 22 de julho de 2008. A premiação dá aos servidores estaduais o direito a receber 14º, 15º e 16º salário, enquanto que, para as escolas, é repassado o valor de R\$ 50 mil reais<sup>7</sup>. Para as escolas que não alcançam as metas, mas que apresentam crescimento superior a 0,8, em relação ao ano anterior, é repassado o valor de R\$ 20 mil reais (Prêmio de Crescimento).

Diante dessa política de incentivo, que se dá por meio de uma bonificação salarial, ocorrem muitas críticas. Para Vicino (2013), a vinculação da remuneração dos docentes aos resultados apresentados pelos alunos pode ter como consequência o estímulo a práticas questionáveis, propiciando práticas de fraudes, tais como a seleção ou a exclusão de alunos, concentração de melhores professores em determinadas escolas, entre outras.

Nesse contexto no qual se discutem as avaliações externas, verifica-se que as mesmas objetivam reorientar as políticas educacionais em níveis nacional, regional e local, bem como serem indícios de melhoria ou de busca de melhorias das escolas que participam das referidas avaliações.

Dessa forma, faz-se necessário assinalar que os bons resultados precisam constituir um padrão de qualidade continuamente trabalhado, enquanto que os resultados indesejados precisam ser refletidos e respondidos com um plano de intervenção coletivo e participativo, em vista da melhoria de desempenho Educacional. Nesse prisma, é preciso acrescentar que a avaliação externa não é o único redentor de melhorias da qualidade da escola; contudo, em contrapartida, o novo patamar de desempenho educacional e formação integral do educando passa pelos instrumentos de avaliações externas que tem a função de direcionar, monitorar e corrigir possíveis falhas de percurso.

Na próxima seção, serão detalhados os dados da Coordenadoria Regional de Educação de Educação de Coari – CREC, para que se possa compreender o cenário da pesquisa.

---

<sup>7</sup> A premiação foi repassada apenas as escolas que obtiveram o 1º lugar referente ao IDEAM de 2014.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA COORDENADORIA REGIONAL DE COARI

A Escola Presidente Kennedy, objeto de estudo dessa pesquisa, está sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Coari (CREC), a quem cabe coordenar, monitorar e avaliar os indicadores de desempenho pedagógico das escolas, estabelecendo metas para elevação de aprovação, redução de abandono e repetência escolar. Também é sua incumbência oferecer apoio aos gestores, docentes e técnicos na construção do painel escolar, assim como na implantação de programas de apropriação dos Sistemas de Gestão Escolar, Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental.

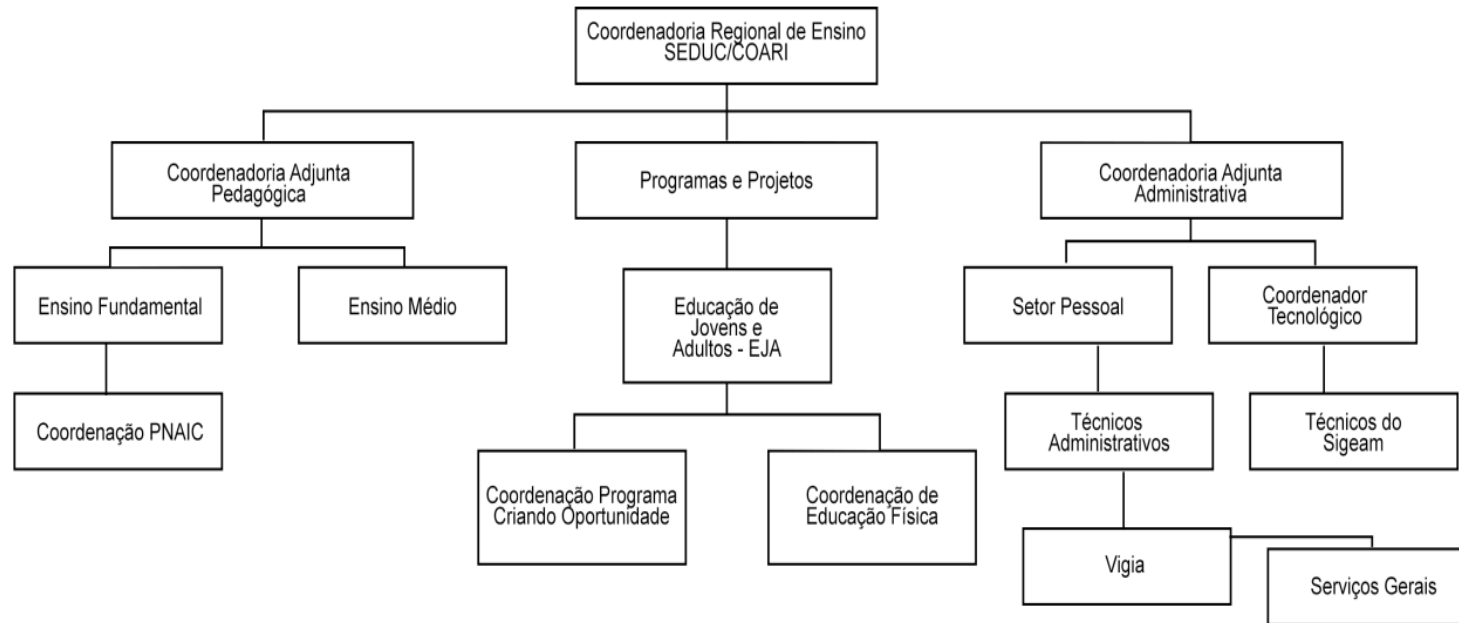
A CREC tem como meta garantir uma educação de qualidade, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes, preparados para o exercício da vida profissional e para os desafios do mundo moderno. Nesse contexto, a Coordenadoria aqui apresentada vem, desde sua criação, exercendo papel fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos das escolas do Município de Coari (AM), sendo uma organização permanente de apoio à comunidade escolar, oferecendo suporte administrativo e pedagógico para a viabilização das políticas da SEDUC.

A Coordenadora Regional, responsável por liderar os trabalhos, conta com o apoio de uma Coordenadora Adjunta Administrativa e uma Coordenadora Adjunta Pedagógica. Ambas coordenam de forma direta, equipes que promovem os atendimentos previstos nas competências das Coordenadorias e são responsáveis pela disseminação das orientações entre a SEDUC sede e as escolas.

Para melhor compreensão dos papéis do Coordenador Adjunto Administrativo, cabe esclarecer que, dentre várias atribuições, é responsável por organizar a previsão de matrículas, orientar, organizar e supervisionar as cargas horárias das escolas, acompanhar a manutenção e conservação de instalações e equipamentos das escolas, supervisionar as obras nas escolas e coordenar e controlar o patrimônio das unidades escolares. Entre as atribuições de um Coordenador Adjunto Pedagógico está à participação do processo de avaliações externas e diagnósticas, o acompanhamento dos resultados e seus indicadores, o acompanhamento na implantação de programas e projetos pedagógicos nas unidades escolares (AMAZONAS, 2011).

O organograma, apresentado na Figura 5, mostra como está dividida a Coordenadoria Regional de Coari.

**Figura 5** – Organograma da Coordenadoria Regional de Coari – CREC



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da CREC (2016).

No ano de 2016, a CREC iniciou suas atividades com um quantitativo de 10.713 alunos matriculados, sendo que 6.031 integram o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano, 3.022 no Ensino Médio, 840 no Ensino Mediado por Tecnologia e 820 na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Para atender a essa demanda de alunos, a CREC tem em seu quadro funcional 32 técnicos administrativos, 14 secretarias, 55 merendeiros, 31 vigias e 58 auxiliares de serviços gerais com lotação nas escolas.

De acordo com a Instrução Normativa INDGP Nº 003 /2016/SEDUC, a quem cabe disciplinar os procedimentos operacionais relativos aos processos de lotação e movimentação de pessoal da SEDUC, a CREC tem um déficit apenas referente ao cargo de serviços gerais e vigias; nos demais, o número de servidores atende o que está disposto na referida instrução.

Considerando o número de alunos e escolas atendidos pela CREC, a mesma tem a estrutura administrativa equivalente à tipologia 1B e conta com uma equipe diretiva composta por um coordenador regional, um coordenador administrativo e um coordenador pedagógico, os quais juntos desempenham atendimento a 14 escolas e mais um anexo; dentre estas se encontra a escola objeto de estudo dessa dissertação. Ao procurar atender aos alunos, a CREC se depara com muitos problemas, principalmente os ligados à diversidade dos fatores econômicos, sociais e culturais, e que se manifestam principalmente ao quantitativo de abandono e reprovação, expressivo no Ensino Médio.

De acordo com dados do IDEB, no ano de 2015, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais do Ensino Fundamental, os resultados apontam para o cumprimento das metas projetadas pelo Ministério da Educação, 4,3 para o Ensino Fundamental anos iniciais e 3,7 para os anos finais. Tais resultados traduzem um crescimento, apesar do não alcance da nota estipulada de 6.0 (INEP, 2016).

De acordo com a Tabela 2, é possível visualizar os resultados obtidos pela Coordenadoria no ano de 2015.

**Tabela 2 – Resultados e metas do IDEB**

	Aprendizado	Fluxo	IDEB
Anos iniciais	5,43%	0,97%	5,3%
Anos finais	4,47%	0,85%	3,8%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Ideb/Inep (2015).

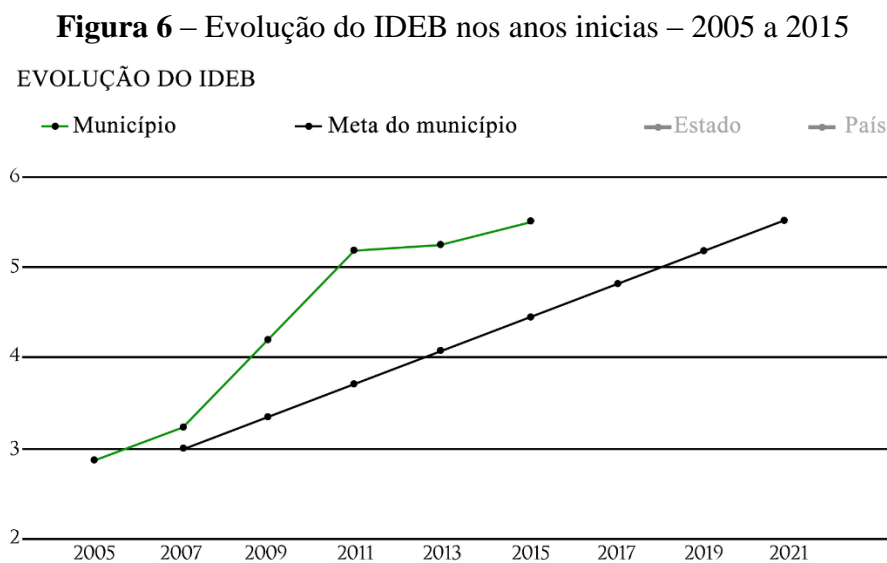
A Tabela 2 possibilita o entendimento de que nos anos iniciais os resultados são melhores, comparados aos anos finais. Ao se comparar os resultados dos anos iniciais e finais, percebe-se uma consolidação maior no primeiro segmento. Por se tratarem de etapas de

escolaridade distintas e com singularidades em sua composição, uma relação direta entre os resultados poderia não abarcar questões disciplinares e curriculares. Porém, uma tendência possível de ser notada é a de consolidação do desempenho nos anos iniciais, tendendo a refletir, posteriormente, nos anos finais. Como se trata de um processo de trabalho sequencial, presume-se os resultados consolidados nos anos iniciais, com o passar dos anos, irão ocasionar mudanças nos finais.

A despeito de a Coordenadoria ter ultrapassado as metas projetadas, é necessário perseguir o objetivo de ascensão, buscando a qualidade na educação e evitando, dessa maneira, o declínio – principalmente pelo fato de que esses resultados se distanciam do que é previsto para as escolas da federação brasileira.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), o IDEB amplia as possibilidades de mobilização da sociedade em favor da educação, uma vez que o índice é comparável nacionalmente e expressa em valores os resultados da aprendizagem e fluxo. A combinação de ambos tem o mérito de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino reter seus alunos para obter resultados de melhor qualidade no SAEB ou Prova Brasil, o fator fluxo será alterado, indicando a necessidade de melhoria do sistema. Se, ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema. Em outras palavras, para melhorar o IDEB, os sistemas de ensino devem aprimorar simultaneamente as duas dimensões do indicador, fluxo escolar e desempenho nas avaliações.

A Figura 6 mostra a evolução da CREC dos Anos Iniciais de 2005 a 2015.

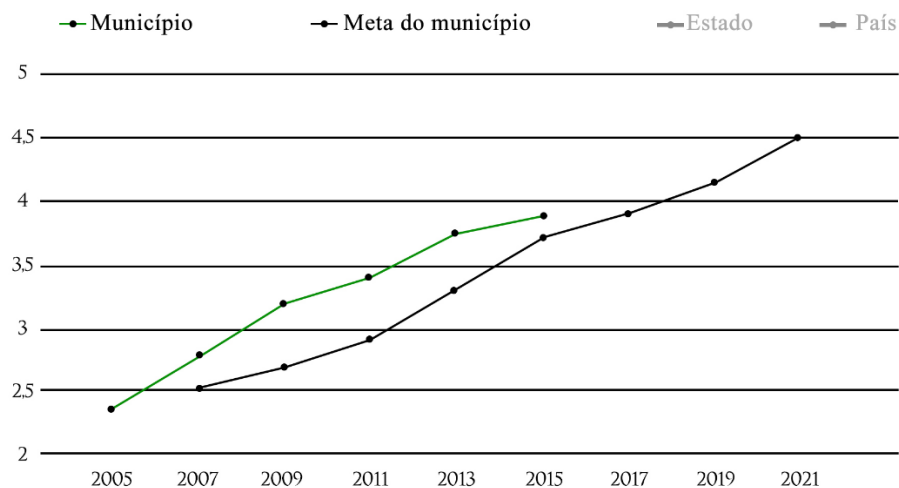


Fonte: Dados do Ideb/Inep (2015).

Observa-se na Figura 6 a evolução que teve a CREC nos anos iniciais do IDEB, apresentando uma projeção em seus resultados até o ano de 2011. No ano de 2013 manteve o resultado referente a 2011, voltando a crescer em 2015. Apesar do crescimento apresentado nas quatro primeiras edições da avaliação, observa-se nos anos seguintes, uma estabilização.

A Figura 7 mostra a evolução da CREC nos Anos Finais de 2005 a 2015. É possível constatar a evolução nos anos finais na avaliação externa – IDEB, em face da situação que se encontrava em 2005. Observa-se que houve uma estabilidade, apesar do crescimento entre 2013 e 2015.

**Figura 7** – Evolução do IDEB nos anos finais – 2005 a 2015.



Fonte: Dados do Ideb/Inep (2015).

Os resultados apresentados no IDEB, anos iniciais e finais demonstram o crescimento que houve respectivamente nas duas modalidades de ensino no âmbito da Coordenadoria Regional de Educação de Coari.

Na próxima seção, são apresentadas as escolas estaduais do município de Coari, os projetos que realizaram no decorrer do ano de 2016 e os resultados obtidos nas avaliações.

### 1.3 CARACTERIZAÇÕES DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE COARI

A Coordenadoria Regional de Educação de Coari, por meio de suas instituições no âmbito do Município sede, vem assumindo suas responsabilidades ofertando educação nas modalidades do Ensino Fundamental e Ensino Médio.



Das 14 escolas pertencentes à CREC, cinco atendem ao Ensino Fundamental I, três ao Ensino Fundamental I e ao EJA, quatro ao Fundamental II e ao Médio, uma ao Fundamental I, II e Médio e apenas uma atende somente o Médio. Estas escolas, em busca de ofertar uma educação de qualidade, têm suas propostas pedagógicas e regimentos das unidades escolares norteados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais<sup>8</sup> e os demais dispositivos legais.

Estas Diretrizes inspiram-se nos princípios constitucionais e na LDB e se operacionalizam – sobretudo por meio do projeto político-pedagógico e do regimento escolar, do sistema de avaliação, da gestão democrática e da organização da escola – na formação inicial e continuada do professor, tendo como base os princípios afirmados nos itens anteriores, entre os quais o cuidado e o compromisso com a educação integral de todos, atendendo-se às dimensões orgânica, sequencial e articulada da Educação Básica (DCN, 2013, p. 47).

Nesse sentido, as escolas estaduais, em consonância com o Artigo 12 da LDB, procuram efetivar ações que primam pelo desenvolvimento do educando, possibilitando, dessa maneira, sua formação com vista ao pleno exercício da cidadania e possibilitando meios para crescer profissionalmente e academicamente.

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

- I. elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II. administrar seu pessoal e seus recursos materiais financeiros;
- III. assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas/aula estabelecidas;
- IV. velar pelo cumprimento do Plano de Trabalho de cada docente;
- V. prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI. articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; e,
- VII. informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como, sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Em um trabalho articulado com a CREC, as escolas estaduais, em cumprimento ao disposto no Artigo 12, constroem anualmente o seu planejamento, tendo em vista a oferta de um ensino adequado às necessidades dos alunos que integram a rede. O movimento realizado para alcançar esse fim ocorre inicialmente nos dias que antecedem o ano letivo, por meio da

---

<sup>8</sup> As Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica visam estabelecer bases comuns nacionais para a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, bem como para as modalidades com que podem se apresentar, a partir das quais os sistemas federal, estadual, distrital e municipal, por suas competências próprias e complementares, formularão as suas orientações assegurando a integração curricular das três etapas seguintes desse nível da escolarização, essencialmente para compor um todo orgânico (BRASIL, 2015).

jornada pedagógica, momento no qual as escolas devem se reunir, discutir e definir como se organizarão metodologicamente os conteúdos a serem desenvolvidos pelos professores em sala de aula.

Esse planejamento posteriormente se desdobra com vista a outros aspectos e conta com a participação dos pais, alunos e professores, em cada instituição. Ressalta-se, portanto, a importância com a qual as escolas estaduais tratam o planejamento escolar, buscando o envolvimento da comunidade a fim de que as decisões sejam tomadas em grupo, o que possibilita o bom funcionamento das escolas e a garantia efetiva do alcance dos objetivos.

Para Vasconcellos (2000, p. 79), o planejamento pode ser compreendido como:

Construção-transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo.

A CREC, tendo como foco melhorar os resultados educacionais de suas escolas, investiu na consolidação de seu planejamento. As ações empreendidas pelas CREC em busca de garantir melhoria dos resultados educacionais, somadas ao comprometimento dos atores escolares, contribuíram para os bons resultados na avaliação externa realizada pela SEDUC, o IDEAM, conforme pode ser visualizado na Tabela 3, que apresenta o resultado da CREC referente aos anos de 2008 a 2013.

O Índice de Desenvolvimento de Educação do Amazonas (IDEAM) é o indicador utilizado para medir o desempenho dos alunos das redes municipal, estadual e federal no Estado. É calculado como o produto entre a nota de proficiência normalizada e a taxa de aprovação. Na Tabela 3, observa-se que nos anos iniciais os resultados apresentados pelas escolas são melhores, em comparação aos anos finais. Nesse movimento de comparação deve-se levar em conta que se tratam de etapas de escolaridade diferentes.

De posse dos resultados obtidos nas avaliações externas, a CREC tem como responsabilidade conduzir, sob orientação da SEDUC, ações que fortaleçam o trabalho das escolas. Para tanto, após a análise dos resultados apresentados pelos alunos das escolas que pertencem a CREC, a Coordenadoria Pedagógica realiza seminários e ciclos de formação nos quais as práticas pedagógicas exitosas são disseminadas, a fim de socializar os trabalhos que estão sendo realizados e que contribuem positivamente para a melhoria dos resultados. Com o apoio dos pedagogos lotados em cada uma das escolas, é feito um plano de intervenção pedagógica. Nesse processo, as escolas intensificam ações, projetos, a fim de melhorar o

desempenho dos alunos nas avaliações externas. Essas iniciativas desenvolvidas pela CREC em parceria com as instituições estaduais e federais também somam significativamente para a aprendizagem dos discentes, assim como para melhoria dos resultados nos indicadores educacionais.

**Tabela 3** – Resultados IDEAM 2008-2013 – CREC – Ens. Fund. – Anos Iniciais e Finais

Escolas	Ensino Fundamental – Anos Iniciais					Ensino Fundamental – Anos Finais				
	2008	2010	2011	2012	2013	2008	2010	2011	2012	2013
Diamantina	2,8	4,4	4,4	5,6	5,5	-	-	-	-	-
Ribeiro										
Dom Mário	3,0	4,3	5,7	5,6	4,6	-	-	-	-	-
Francisca	2,8	3,5	4,7	5,1	4,5	-	-	-	-	-
Evangelista										
Francisco Lopes	3,2	4,5	4,6	6,5	6,5	-	-	-	-	-
Braga										
Inês de Nazaré	3,7	5,3	5,6	4,8	5,3	-	-	-	-	-
Vieira										
Iraci Leitão	2,6	4,0	4,3	4,4	4,8	-	-	-	-	-
Thomé de M.	2,6	4,6	4,5	4,5	4,4	2,2	2,9	2,9	3,0	-
Raposo										
Gilberto	3,5	4,1	5,9	4,7	5,4	-	-	-	-	-
Mestrinho										
Presid. Kennedy	<b>3,9</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	-	-	-	-	-
Inst. Bereano de	-	-	-	-	-	2,1	3,2	3,7	4,2	-
Coari										
Pref. Alexandre	-	-	-	-	-	2,0	2,4	2,9	3,1	-
Montoril										
João Vieira	2,5	3,9	-	-	-	2,4	2,9	3,4	3,2	-
Maria Almeida	-	-	-	-	-	2,5	3,1	4,6	3,9	-
Dom Mário.	-	-	-	-	-	2,0	4,1	3,5	3,2	3,1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da CREC/SADEAM (2015).

Visando a um melhor desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala, juntamente aos atores escolares em cada unidade de ensino, são traçadas estratégias para prestar atendimento aos alunos que apresentam dificuldades. O foco das ações concentra-se, principalmente, nas disciplinas de Português e Matemática e acontecem no decorrer do ano letivo, sendo intensificadas nos meses de agosto, setembro e outubro, antecedendo as avaliações em larga escala que acontecem no mês de novembro.

Nos diversos projetos realizados nas escolas, sobrepõem-se os voltados para superação de dificuldades em Português/Leitura e Matemática, fato que se justifica pela necessidade que os alunos da rede têm de avançar nessas disciplinas.

Como projetos de âmbito geral da Coordenadoria, podem ser citados o Mais Educação e o programa estadual Todos Pela Vida (PTVE). Para a efetivação desses programas, foram disponibilizados recursos provenientes do Governo Federal para as unidades executoras, a saber, as escolas.

O Programa Mais Educação foi criado como uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), decorrido da aliança entre os governos estaduais, municipais e sociedade ao firmarem o Compromisso Todos Pela Educação, em 2007. O objetivo é induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral. Foi instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083, de 27 de janeiro de 2010 (BRASIL, 2010).

De acordo com o projeto educativo, as escolas optam por desenvolver atividades nos macro-campos de acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica (BRASIL, 2014).

O Mais Educação propiciou aos estudantes novas oportunidades de aprendizagem, que se deram por meio de novas práticas. Contudo, a ampliação da jornada escolar, que acontecia no contra turno, quando os alunos inscritos permaneciam mais três horas, representava um problema para execução dos projetos, já que as escolas não disponibilizavam de espaço físico, o que muitas vezes exigia que as crianças tivessem que ser encaminhadas para outros locais, como centros comunitários ou casas paroquiais.

De acordo com informações disponibilizadas pelo site do MEC, o Programa Mais Educação entrou numa nova fase em 2017. Por meio da Portaria MEC nº 1.144/2016, Resolução FNDE nº 5/2016, criou-se o Programa Novo Mais Educação como estratégia do Ministério da Educação para melhorar a aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática no Ensino Fundamental, o que deve se dar por meio da ampliação da jornada escolar de crianças e adolescentes. Tal mudança se dá ao fato de registrar-se que de 2008 a 2011 houve queda no desempenho dos alunos na disciplina de Matemática e nenhuma melhoria em Língua Portuguesa (BRASIL, MEC, 2015).

Conforme publicado no Diário Oficial do Estado do Amazonas, 33.069 de 26 de junho de 2015, o Programa Todos Pela Vida (PTVE) foi instituído pela Lei Nº 4.184, de 26 de junho

de 2015 e objetiva prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica e as Coordenadorias Distritais/Regionais, a fim de garantir seu funcionamento e melhorias na infraestrutura física e pedagógica, bem como incentivar a autogestão escolar e o exercício da cidadania com a participação da comunidade no controle social (AMAZONAS, 2015).

Essa iniciativa do Governo do Amazonas, por meio da Secretaria de Estado de Educação, possibilita a descentralização e desburocratização do repasse de recursos financeiros às escolas públicas estaduais, o que vem ao encontro dos anseios dos gestores escolares principalmente do interior do estado, já que passaram a ter maior autonomia para gerir os recursos, principalmente os relacionados à manutenção predial, que anteriormente tinha que ser solicitados à SEDUC sede, e muitas vezes, devido à logística demandava muito tempo para serem atendidos.

Para que a unidade de ensino possa receber esse recurso financeiro, é necessário a construção de um plano de aplicação no qual constem suas necessidades. Solicita-se que, para efeito de efetivação do plano, seja realizada uma discussão entre os membros da comunidade escolar.

Mesmo com a soma de esforços em prol de melhores resultados em Língua Portuguesa e Matemática, as escolas da CREC ainda apresentam resultados que indicam a necessidade de intensificação de ações para que se vislumbre um melhor cenário na educação. O resultado do SADEAM – 2015 possibilita a constatação dessa informação.

Observa-se na Tabela 4 que, do quantitativo de escolas avaliadas no 3º e 7º ano do Ensino Fundamental, 1ª e 3ª série do Ensino Médio e EJA Médio, os resultados mais preocupantes (abaixo do básico) encontram-se entre os alunos da terceira categoria, o que indica que esses alunos apresentaram um menor desempenho, sendo necessária, possivelmente, a recuperação de conteúdo.

Nota-se ainda que, das escolas avaliadas no Fundamental I, apenas uma foi proficiente, enquanto as demais ficaram no nível avançado, ou seja, com um indicativo de que os alunos aprenderam além da expectativa. Das turmas avaliadas no Fundamental II e Médio, 14 ficaram no nível básico e apenas uma no abaixo do básico. Pela quantidade de escolas que apresentaram esse resultado, faz-se necessário que as ações sejam fortalecidas, uma vez que esses resultados indicam que os alunos neste nível precisam melhorar. Em outras palavras, faz-se necessária a intensificação de estratégias a fim de melhorar esses resultados.

**Tabela 4** – Nível de Proficiência em Língua Portuguesa – SADEAM 2015

LÍNGUA PORTUGUESA										
ESCOLAS	3º Ano – E. F.		7º Ano – E. F.		1ª Série – E. M.		3ª Série – E. M.		EJA – Médio	
	Média	Prof.	Média	Prof.	Média	Prof.	Média	Prof.	Média	Prof.
<b>Diamantina Ribeiro</b>	603,2	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Dom Mário</b>	671,3	Avanç.	-	-	-	-	-	-	419,4	Ab. Básico.
<b>Fca. Evangelista</b>	599,2	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fco. Lopes Braga</b>	575,5	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Inês de N. Vieira</b>	625,5	Avanç.	-	-	-	-	-	-	438,1	Ab. Básico.
<b>Iraci Leitão</b>	522,6	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Thomé de Medeiros</b>	488,9	Profic.	206,6	Básico	-	-	-	-	433,2	Ab. Básico.
<b>Prof. Gilberto Mestrinho</b>	617,0	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Presidente Kennedy</b>	627,6	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Inst. Bereano de Coari</b>	-	-	205,0	Básico	463,3	Básico	475,6	Básico	-	-
<b>Pref. Alexandre Montoril</b>	-	-	198,0	Básico	469,2	Básico	477,7	Básico	-	-
<b>João Vieira</b>	-	-	198,8	Básico	463,2	Básico	449,1	Ab. Bás.	-	-
<b>N. S. P. Socorro</b>	-	-	-	-	478,0	Básico	490,3	Básico	-	-
<b>Maria Almeida</b>	-	-	203,3	Básico	493,4	Básico	482,5	Básico	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da CREC/SADEAM (2015).

Como é possível observar, a maior parte dos alunos apresentou baixo nível de proficiência em relação à disciplina de Matemática; esses dados são revelados na Tabela 5, a qual aponta que, entre os alunos avaliados do 7º ano do Ensino Fundamental, cinco escolas obtiveram nível básico na 1ª série do Ensino Médio, quatro ficaram no nível básico na 3ª série do Ensino Médio, quatro ficaram abaixo do básico e no EJA Médio, as três ficaram abaixo do básico. Tal resultado evidencia uma necessidade de buscar formas de superação para essa situação.

**Tabela 5** – Nível de Proficiência em Matemática – SADEAM 2015

MATEMÁTICA										
ESCOLAS	3º Ano – E. F.		7º Ano – E. F.		1ª Série – E. M.		3ª Série – E. M.		EJA – Médio	
	Média	Prof.	Média	Prof.	Média	Prof.	Média	Prof.	Média	Prof.
Diamantina Ribeiro	832,1	Profic.	-	-	-	-	-	-	-	-
Dom Mário	850,6	Avanç.	-	-	-	-	-	-	425,8	Ab. Bás.
Fca. Evangelista	821,0	Profic.	-	-	-	-	-	-	-	-
Fco. Lopes Braga	826,5	Profic.	-	-	-	-	-	-	-	-
Inês de N. Vieira	837,0	Profic.	-	-	-	-	-	-	453,3	Ab. Bás.
Iraci Leitão	775,6	Básico	-	-	-	-	-	-	-	-
Thomé de Medeiros	782,0	Básico	215,0	Básico	-	-	-	-	433,5	Ab. Bás.
Prof. Gilb. Mestrinho	845,0	Profic.	-	-	-	-	-	-	-	-
Presidente Kennedy	851,2	Avanç.	-	-	-	-	-	-	-	-
Inst. Bereano de Coari	-	-	211,4	Básico	464,3	Básico	465,0	Ab.Bás	-	-
Prof. Alexandre Montoril	-	-	207,2	Básico	461,6	Básico	477,8	Ab.Bás	-	-
João Vieira	-	-	200,4	Básico	453,0	Básico	446,7	Ab.Bás	-	-
N. S. Perp. Socorro	-	-	-	-	464,9	Básico	480,6	Ab.Bás	-	-
Esc. Est. Mª Almeida	-	-	206,0	Básico	474,8	Básico	467,1	Ab.Bás	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da CREC/SADEAM (2015).

Quando se observa o desempenho obtido pelas escolas estaduais nos anos de 2005 a 2015 no IDEB, identifica-se o panorama expresso na Tabela 6: a escola em destaque teve um crescimento considerável no decorrer dos anos. Em 2005, figurou entre as três escolas com maiores notas, em 2007, com a nota 3.7, em 2009, 2011 e 2013 aparece entre as escolas com as duas melhores notas. Em 2015 apresentou uma queda (0,6) pontos.

**Tabela 6** – Resultado do IDEB das escolas do Ensino Fundamental I – CREC

ESCOLAS	Ideb Observado					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015
Escola Estadual Diamantina Ribeiro de Oliveira	3.1	3.5	5.0	5.1	5.5	5,4
Escola Estadual Dom Mário	2.7	3.3	3.9	5.5	4.5	4,7
Escola Estadual Francisca Evangelista da Silva	2.5	3.2	3.8	4.7	4.5	5,4
Escola Estadual Francisco Lopes Braga	2.9	3.5	4.4	5.3	6.5	6,2
Escola Estadual Inês de Nazaré Vieira	2.7	3.2	5.6	2.7	3.5	5,1
Escola Estadual Iraci Leitão	2,8	3,0	3,9	4,3	4,8	5,5
Escola Presidente Kennedy	3.1	3.7	5.3	5.7	5.9	5,3
Escola Estadual Prof. Gilberto Mestrinho	3.2	3.4	4.3	5.9	5.4	5,4
Escola Estadual Thomé de Medeiros Raposo	2.6	3.0	3.6	4.5	4.4	4,5

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da CREC (2016).

Frente aos dados, percebeu-se estabilidade e avanço no índice da Escola Presidente Kennedy entre 2005 e 2013. Assim, foi estabelecido como ponto de pesquisa investigar as possíveis práticas gestoras desenvolvidas na unidade escolar para que apresente tal avanço. Dessa maneira, a próxima seção apresentará a Escola Estadual Presidente Kennedy, foco de nossa pesquisa.

#### 1.4 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA: A ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY

A Escola Estadual Presidente Kennedy está localizada no município de Coari (AM), distante a 365 km em linha reta da capital do estado, Manaus. É uma das 14 escolas estaduais jurisdicionadas à CREC e está entre as nove que oferecem o Ensino Fundamental anos iniciais em dois turnos (matutino e vespertino). No ano de 2016, atendeu a 374 alunos.

A construção da referida escola foi iniciada em 1964 e só foi concluída em 1974. Teve sua institucionalização oficialmente determinada por meio do decreto nº. 6.998/82, de 07 de fevereiro de 1982, publicada no diário oficial do mesmo dia. Recebeu o referido nome em



homenagem ao Estadista Norte Americano, Presidente dos Estados Unidos da América John Fitzgerald Kennedy.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico, a escola norteia sua prática pedagógica na linha pedagógica Crítica Social dos Conteúdos<sup>9</sup> e Concepção Sócia Interacionista, pois trata e reconhece o conhecimento como resultado das interações do indivíduo com o meio, concedendo ao sujeito o papel central na produção do saber.

Instalada em um local de fácil acesso aos alunos, professores e comunidade, a escola está geograficamente localizada na Praça Tancredo Neves, Bairro Espírito Santo, Rua Jorge Moraes nº 744, zona Leste de Coari. O bairro conta com uma população de classe média, trabalhadores assalariados e autônomos, que residem predominantemente em habitações de alvenaria. No bairro, encontram-se comércios, agência bancária, igrejas, quadras esportivas, posto de saúde, o que o torna um bairro potencialmente desenvolvido, ofertando alguns benefícios que alguns bairros não dispõem (PPP, 2015).

O Quadro 2 apresenta o número e quantidade de dependências da Escola Estadual Presidente Kennedy.

Desde 2015, a escola passa por um processo de reforma, no qual foi contemplada com vários serviços, como a troca de cobertura, da rede elétrica, a pintura e construção de muro. A troca da cobertura sanou uma problemática vivenciada durante muitos anos, que inclusive deixava a escola vulnerável às intempéries do tempo, comprometendo dessa forma o bom funcionamento da escola, já que, quando chovia, era necessário suspender as aulas e solicitar que os alunos retornassem para suas casas, o que implicava diretamente na dificuldade de cumprimento dos dias letivos.

A escola conta com salas de aulas com dimensões apropriadas para o atendimento em média de 30 alunos por sala; TV, *datashow*, caixa amplificada, microfone, bebedouro e armários constituem o mobiliário de todas as salas de aula. Desde o ano em que a gestora assumiu a direção, a escola funcionava com secretaria e diretoria no mesmo espaço, o que foi alterado na reforma de 2015. A partir de então, tanto o gestor quanto o secretário da escola passaram a ter um espaço próprio para atendimento. A sala dos professores localiza-se em um espaço amplo e confortável para que os mesmos possam se reunir no horário de intervalo, assim como para organizar suas atividades nas horas destinadas ao trabalho pedagógico.

---

<sup>9</sup> Segundo Aranha (1996), a Pedagogia Crítico-social dos conteúdos busca “[c]onstruir uma teoria pedagógica a partir da compreensão de nossa realidade histórica e social, a fim de tornar possível o papel mediador da educação no processo de transformação social. Não que a educação possa por si só produzir a democratização da sociedade, mas a mudança se faz de forma mediatizada, ou seja, por meio da transformação das consciências” (ARANHA, 1996, p. 216).

**Quadro 2** – Número e quantidade de dependências da Escola Presidente Kennedy

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>
Sala de Aula	06
Secretaria/Diretoria	01
Sala do Professor	01
Biblioteca	01
Sala de Reforço	01
Refeitório	01
Banheiro Aluno	05
Banheiro Professor	02
Cozinha	01
Depósito da Merenda	01
Almoxarifado	01
Corredor	02

Fonte: Elaborado pela autora com base no Projeto Político Pedagógico da E.E. Presidente Kennedy.

A biblioteca foi reestruturada com os recursos do Prêmio Escola de Valor e pode propiciar momentos de descontração e aprendizado para os alunos que a utilizam para fazer leituras e aulas de informática, conforme pode-se visualizar nos Anexo I, II e II. O refeitório também é amplo e comporta 7 mesas; nesse mesmo espaço são alocados jogos, dos quais as crianças fazem uso durante o intervalo. Os banheiros dos alunos são de fácil acesso e atendem às necessidades dos mesmos, assim como os demais espaços.

A seção a seguir destaca a modalidade de ensino que a instituição oferece, assim como o público atendido e os recursos humanos que a mesma dispõe.

#### **1.4.1 Modalidades de ensino, público atendido e estrutura de pessoal**

Desde sua inauguração, a escola atende ao Ensino Fundamental anos iniciais com crianças entre 6 e 10 anos, cursando do 1º ao 5º ano. Pelo bom resultado da escola, a procura de vagas por pais e responsáveis é bastante acentuada. Entre os alunos, há uma diversidade de perfis, embora predominem na escola alunos filhos de funcionários públicos, de comerciantes e de trabalhadores autônomos. A maior parte dos alunos atendidos pela escola são moradores do bairro onde a referida escola está inserida; mas ela também atende a alunos de bairros periféricos, inclusive economicamente menos favorecidos, o que ocasiona uma variação de classes sociais, econômicas e culturais (PPP, 2015).

Essa variação de classes, apresentada na escola pesquisada e comum em muitas escolas brasileiras, deve ser tratada de maneira que não se transforme em obstáculos no sentido de impedir avanços possibilitando a garantia assim um ensino de qualidade.

Em seu quadro funcional, a escola conta com professores, apoios pedagógicos, técnicos administrativos, secretário, merendeiros, auxiliares de serviços gerais e vigias, além da equipe diretiva, como gestora. O Quadro 3 mostra o quantitativo de servidores lotados na escola.

**Quadro 3 – Servidores lotados na Escola Presidente Kennedy**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>
Gestor	01
Professor	18
Apoio Pedagógico	01
Secretário	01
Técnico Administrativo	01
Merendeiros	02
Auxiliar de Serviços Gerais	03
Vigias	02

Fonte: Elaborado pela autora com base no Projeto Político Pedagógico da E.E. Presidente Kennedy.

Observa-se que na escola há 18 professores, sendo dez no turno matutino e oito no turno vespertino para atender a, respectivamente, seis e cinco turmas. Por não dispor de pedagogos efetivos em seu quadro funcional no município, a SEDUC autoriza que um professor por turno possa atuar como apoio pedagógico e coordenar as ações pedagógicas, dando suporte à gestora nessa área.

A escola conta com um secretário, que, juntamente com um técnico administrativo, é responsável pela documentação escolar.

Em relação aos merendeiros, a escola conta com dois, sendo que um é lotado no turno matutino e outro no turno vespertino. O quantitativo de merendeiros lotados por escola considera o que prevê a normativa de lotação (um merendeiro para cada 250 alunos por turno). Em relação aos serviços gerais, a escola conta com três, sendo que um é terceirizado. O número de vigias não corresponde às necessidades da escola, que precisaria de no mínimo três. Até 2015, a SEDUC, por meio de uma empresa terceirizada, dispunha de vigilantes para as escolas, mas as empresas tiveram seus contratos suspensos, fato que deixou as escolas, a partir de então, vulneráveis a assaltos e vandalismo.

A gestora da escola é graduada em Normal Superior e pós-graduada em Gestão Escolar. A profissional de apoio pedagógico é graduada em Normal Superior e pós-graduada em Psicopedagogia. De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP), ambas devem desenvolver suas atividades de acordo com as orientações da Lei nº. 9394/96 e Lei 11.274/2005, das Resoluções nº. 122/2010 do Conselho Estadual de Educação do Amazonas e Nº 07/2010, que define as DCNEF do CNE sob a referência Legal do seu regimento interno aprovado a partir do ano de 2010 e reformulado no ano de 2014.

Ainda de acordo com o PPP, a equipe gestora deve buscar desenvolver, por meio de suas ações e com a colaboração da comunidade escolar, a função social da escola, com objetivo de formar cidadãos críticos, respeitando a autonomia do aluno, zelando pela transmissão dos conteúdos e principalmente procurando refletir suas ações, contribuindo dessa maneira para garantir a aprendizagem de habilidades com competências pelos alunos. Também é função da gestão da escola oferecer um ensino de qualidade, conforme declarado na Constituição Federal de 1988, tendo como base o Art. 206, inciso VI e VII, que destaca: “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 1988). Para isso, uma das estratégias consiste na valorização e reconhecimento profissional de todos que fazem parte da equipe de profissionais da escola.

Nesse sentido, a gestão escolar deve ser consciente quanto ao seu papel social de incorporar a participação da sociedade civil organizada, inserindo-os em sua gestão e convidando a comunidade escolar a participar nas decisões tomadas pela escola. Esse aspecto é assentado na normativa da Lei nº. 9.394/96, que destaca no Art. 3º: “X – valorização da experiência extraescolar; XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais” (BRASIL, 1996). Neste ambiente educacional, também se faz necessário que os pais participem de reuniões e no desenvolvimento de projetos e ações empreendidas pela unidade escolar.

Pressupõe-se que as melhorias observadas no desempenho da escola podem ser atribuídas às práticas desenvolvidas pela gestão escolar, que motiva principalmente a participação dos pais na vida escolar dos filhos, o comprometimento e envolvimento dos docentes da escola e demais servidores, fomentando a corresponsabilidade de todos na realização das ações e no processo educacional reconhecendo nas mesmas importâncias para o sucesso de qualquer atividade. A seguir são apresentados os projetos e resultados da escola analisada na dissertação.

### 1.4.2 Práticas, projetos desenvolvidos e resultados da escola

A escola realiza várias ações, que são formalizadas por meio de projetos pedagógicos e interdisciplinares; os mesmos são realizados ao longo do ano letivo levando em média de um a dois meses para serem concluídos.

Norteados pelo PPP da escola, os projetos pedagógicos alinham-se à proposta dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Os mesmos têm como objetivo principal oportunizar aos alunos o desenvolvimento de suas capacidades expressivas e de suas habilidades, tais como cantar, recitar, representar, dançar, jogar, entre outros.

Um desses projetos inovadores – e que é considerado o “carro chefe” da escola – é o projeto Aluno Estrela, que teve sua aprovação numa reunião pedagógica e foi sugerido pelos professores. Nele, a escola busca possibilitar junto aos educandos conhecimento e crescimento pessoal que visa valorizá-los, reconhecendo o seu esforço nos critérios de participação nas aulas, boas notas, assiduidade, organização, cuidado com o material e preservação do ambiente escolar.

Ao final de cada semestre, a escola faz a premiação com medalhas para os alunos estrelas de cada turma, ou seja, para aqueles que atenderam os critérios estabelecidos pela escola. Os pais participam desse momento, no qual é feito o registro fotográfico dos alunos premiados, que serão fixados no mural da escola como reconhecimento e incentivo para que os demais alunos busquem também atingir a meta desejada.

Outro projeto importante da escola é o Viajando pela Leitura, que, assim como o Aluno Estrela, é realizado bimestralmente e visa valorizar o aluno, reconhecendo o seu esforço dentro dos critérios estabelecidos pela equipe gestora e professores. Os demais projetos, realizados mensalmente, são relativos a datas comemorativas por trabalharem a produção, a leitura, a interpretação e expressão corporal, e incluem fases distintas como: produção de textos, correção, seleção dos melhores textos e leitores.

No tocante ao desenvolvimento do projeto Viajando pela Leitura, os pais dos alunos com dificuldades na aprendizagem são convidados a vir à escola receber os envelopes com fichas de leitura. A proposta é que a cada dia o pai ajude o filho a ler um texto, e ao chegar à escola o professor titular retoma a lição reforçando a leitura do aluno; assim, professor e pais trabalham em parceria. Para isso, a escola adota um controle que é feito por meio de uma ficha individual por aluno, no qual o professor avalia o aluno e, caso não alcance o resultado esperado, a ficha é devolvida para que o pai retome a lição e ajude o filho

nessa tarefa. A mesma metodologia é adotada para os alunos com dificuldades no envelope de férias.

Como se infere da visão aqui exposta, a função principal do projeto é contribuir para a formação de cidadãos conscientes, aptos a decidirem e atuarem na realidade social de modo comprometido com a vida, com o bem-estar de cada um de uma forma global. Além dos já citados, há uma variedade de projetos e ações desenvolvidas ao longo do ano na escola, que contam com a participação dos alunos e dos pais, como apoio para o pleno desenvolvimento e efetivação dos mesmos. São eles: Envelope de Férias, Caderno de Atividades e Mala do Ditado. Estes projetos foram criados com objetivo de trabalhar as dificuldades na leitura e escrita apresentadas pelos alunos.

Os alunos que participam do projeto Viajando pela Leitura e que continuam a apresentar dificuldades após realização de um diagnóstico feito pela equipe pedagógica no final do ano letivo, passam a integrar o Projeto Envelope de Férias. Este consiste em atividades que as crianças levaram para casa no período de férias e que com apoio dos pais irão realizá-las. Na volta, a equipe pedagógica faz o acompanhamento para ver a necessidade de o aluno continuar ou não no projeto.

O projeto Caderno de Atividade foi criado para trabalhar a escrita e leitura nos educandos que, ao entrar na escola, apresentam dificuldades. São feitas atividades diárias, as quais a criança leva para casa e recebe o acompanhamento do professor da sala e apoio pedagógico. O aluno é mantido no projeto até que supere suas dificuldades. Se houver necessidade, o aluno recebe acompanhamento até o 5º ano.

Ainda com o objetivo de trabalhar as dificuldades na leitura e escrita, a produção de texto é comumente desenvolvida nas datas comemorativas, como Páscoa, Dia das Mães, dos Pais, do Gestor, dos Professores, do Estudante e das Crianças. A produção textual se dá de forma livre pelos alunos, especificamente nas datas comemorativas, sendo escolhidos os melhores trabalhos para serem fixados em um mural, além da leitura dos textos pelos respectivos autores na culminância dos projetos pedagógicos, como se pode verificar em fotografias e na cópia dos textos que ficam arquivados na escola.

Inclui-se também, dentre as ações de melhoria no ensino e incentivo aos alunos, as atividades do programa federal Mais Educação; tais ações articulam políticas sociais com ações socioeducativas oferecidas gratuitamente, que trabalham a criança nas questões educacionais, culturais, esportivas e sociais, com ações que despertam o interesse no aluno para participar das atividades com prazer.

Acredita-se que o crescimento nos índices de desempenho escolar dos alunos da escola em estudo se deve a aspectos que podem ser percebidos na mencionada realidade, por meio dos projetos pedagógicos e interdisciplinares que a escola realiza ao longo do ano para alcançar os objetivos propostos que se pautam na oferta de um ensino de qualidade voltado à realidade dos alunos.

Todos esses fatores revelam o quanto a gestão da escola tem buscado tornar o espaço educativo um ambiente em que as ações propiciem melhorias do processo ensino-aprendizagem, bom andamento da escola e sucesso escolar. Tais práticas de projetos e envolvimento familiar podem reverberar na melhoria de resultados apresentado pela escola nos últimos anos. Um exemplo pode ser visualizado pelo IDEB, pois a escola vem superando as metas projetadas, conforme pode ser verificado na Tabela 7.

**Tabela 7** – Série Histórica - IDEB Escola Estadual Presidente Kennedy

Ano	Metas Projetadas	IDEB	Fluxo	Aprendizado
2005	3.2	3.1	-	-
2007	3.2	3.7	0,85	4,42
2009	3.5	5.3	0,99	5,37
2011	3,9	5.7	0,98	5,82
2013	4.2	5.9	0,99	5,95
2015	4.5	5,3	0,99	5,42

Fonte: Adaptado do site Qedu (2015)

Os dados retratam que a escola tem melhorado seus resultados ao longo dos anos, uma evolução constante até 2013. Com a apresentação dos IDEB 2015 (5,3), pode-se perceber uma queda de 0.6 pontos percentuais em relação ao IDEB de 2013. Ainda assim, os resultados têm se mantido acima da média projetada, inclusive do município de Coari, que para 2015 foi de 4,1. Nesse direcionamento, é possível identificar que a escola pesquisada, apesar de manter índices satisfatórios nas avaliações externas, teve alguma oscilação nos últimos anos.

Conforme demonstrou-se na seção anterior, as escolas do município tendem a apresentar uma melhoria em seus índices, mas o ponto central no estudo aqui empreendido é compreender quais os processos gestores da Escola Presidente Kennedy tendem a influenciar o processo. Na escala SAEB, há uma variação que depende da disciplina e da etapa escolar. Em Português, as habilidades mais complexas estão concentradas nas pontuações que variam entre 325 a 350 no 5º ano, 375 a 400 no 9º ano e 400 a 425 no Ensino Médio; em Matemática as pontuações que variam entre 325 a 350 no 5º ano, 400 a 425 no 9º ano e 450 a 475 no Ensino Médio. A Tabela 8 demonstra os resultados apresentados pela escola pesquisada.

**Tabela 8** – Proficiência em Português e Matemática da Escola Estadual Presidente Kennedy no Ensino Fundamental – Anos Iniciais 2005 a 2015

Ano	Proficiência em Português	Proficiência em Matemática
<b>2007</b>	167,76	178,26
<b>2009</b>	186,18	210,69
<b>2011</b>	198,95	222,16
<b>2013</b>	209,07	219,35
<b>2015</b>	197,09	202,92

Fonte: Adaptado do site Qedu (2015)

Realizando um comparativo nos níveis de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, o resultado apresentado mostra que os alunos obtiveram melhor desempenho em Matemática. O resultado também revela, ainda nessa disciplina, um crescimento considerável entre os anos de 2007 e 2011, e mostra uma queda em 2013 e posteriormente em 2015. Na avaliação em Língua Portuguesa, que tem o enfoque na leitura, os resultados apresentados sinalizam crescimento de 2007 a 2013, apenas no ano de 2015 percebe-se uma queda.

Vale destacar que a escola pesquisada, conforme apresentado anteriormente e diferente das demais pertencentes a CREC, recebeu o Prêmio Escola de Valor; desde que o mesmo foi instituído, graças aos resultados alcançados nas avaliações externas, foi proporcionado à unidade escolar investimentos estruturais e de material, dentre os quais podem ser citados: a ampliação e estruturação da biblioteca, com espaço adequado para a leitura dos alunos, aquisição de materiais pedagógicos e tecnológicos como TV, DVD, caixa amplificadora e projetor multimídia. A aquisição desses materiais pode incentivar os alunos no exercício da leitura, contribuindo para que os mesmos passem a ter um melhor desenvolvimento.

As descrições numéricas apresentadas tendem a evidenciar comprometimento por parte dos envolvidos. Tal questão pode ser observada por meio da obtenção de resultados educacionais positivos. No caso específico da escola pesquisada, vale ressaltar a responsabilidade e a iniciativa da equipe gestora no estímulo de toda escola para que os resultados fossem favoráveis.

Assim, no próximo capítulo a escola Presidente Kennedy será analisada buscando compreender suas práticas gestoras e o trabalho desenvolvido com projetos e resultados.



## **2 A ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY A PARTIR DOS MODELOS DE GESTÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS**

O capítulo anterior apresentou o contexto no qual a escola pesquisada está inserida, bem como os resultados obtidos pela instituição de ensino relativos às avaliações externas influentes no IDEB e o SADEAM.

Neste segundo capítulo, o trabalho se estrutura em duas seções; na primeira busca-se analisar, à luz de referenciais teóricos, os temas que se relacionam com a gestão escolar: Gestão Democrática e Participativa; Gestão Pedagógica e Gestão de Resultados, três das dez dimensões citadas por Lück (2009b).

As dimensões de gestão tratadas nesta pesquisa e a que Lück (2009b) atribui a possibilidade de desenvolvimento dos processos educacionais, dando sustentabilidade ao trabalho realizado pelo gestor escolar, são importantes à medida que subsidiam no desempenho de um conjunto de funções. Ressalta-se que, neste trabalho, o referencial teórico encontra-se consolidado em Heloisa Lück e, para tal estruturação teórica, entende-se gestão democrática como sinônimo de participativa. Tais dimensões agrupam-se em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação e para que sejam cumpridas, são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicos e articulados entre si.

As dimensões de organização têm por objetivo preparar, ordenar e realizar a provisão de recursos, sistematizando e retroalimentando o trabalho a ser desenvolvido. Contudo, ainda que possibilitem uma estrutura básica para que se implementem os objetivos da educação, de forma direta não promovem os resultados almejados. Já as dimensões de implementação se referem àquelas que objetivam a promoção de mudanças significativas no contexto escolar, melhorando as práticas educacionais e, conseqüentemente, transformando o contexto educacional (LÜCK, 2009).

Embora a proponente dessa pesquisa tenha optado por fazer um recorte e focado seus estudos em três das dez dimensões apontadas por Lück (2009b), conforme apresentado mais à frente, salienta-se que as áreas e dimensões da gestão escolar mantêm inter-relações, e, portanto, são interdependentes, o que é um indicativo de que, para que o trabalho se efetive, as ações devem ser encadeadas e conexas.

Em relação às dimensões de gestão escolar quanto à Organização e Implementação, temos as seguintes:

#### Organização

1. Gestão de resultados educacionais

#### Implantação:

2. Gestão democrática e participativa;
3. Gestão pedagógica (LÜCK, 2009b, p. 35).

As três dimensões, ao serem aplicadas, devem “ser entendidas como um processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo global de gestão” (LÜCK, 2009, p. 28).

Nessa perspectiva, os três tipos de gestões selecionadas por essa pesquisa são fundamentais para a análise reflexiva sobre a maneira eficiente e eficaz de gerenciar a instituição escolar, assim como permitem um leque de estratégias pedagógicas e administrativas para a construção de um processo formativo crítico, autônomo e criativo.

A segunda parte do capítulo é dedicada às formas e instrumentos nos quais os dados serão coletados, isto é, à metodologia da pesquisa, na qual se especifica os caminhos a serem percorridos e procedimentos metodológicos utilizados no processo de investigação e análise dos dados levantados e que serão confrontados com os referenciais teóricos. Desse modo, buscou-se estabelecer parâmetros de rigorosidade científica para que o presente trabalho acadêmico seja devidamente estruturado e sistematizado, como cabe um trabalho objetivo e conclusivo.

No tocante à terceira parte desse trabalho, a mesma busca interpretar os dados coletados pela pesquisadora, como é próprio do fazer científico, com o objetivo de comprovar ou não as hipóteses relacionadas ao tema abordado pelo presente estudo. Assim sendo, sobre esse ponto, chega-se à conclusão de que as partes se completam, pois, enquanto uma estabelece os instrumentos e procedimentos metodológicos de investigação, a outra visa desvelar a essência dos dados coletados.

A seguir destaca-se a importância da gestão escolar e seu papel fundamental para o bom desenvolvimento da escola.

## 2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR COMO ELEMENTO DETERMINANTE DO DESEMPENHO ESCOLAR

Para tratar das seções que focam a gestão escolar respectivamente nos aspectos de Gestão Pedagógica, Gestão Democrática e Participativa e Gestão de Resultados foi buscado suporte em diversos autores, sendo a referência principal Lück (2009b). Estes referenciais teóricos constituem-se em fundamentos imprescindíveis que apoiam e possibilitam a compreensão do estudo de caso em questão e dão consistência ao tema discutido na dissertação.

É importante, porém, antes de adentrar nas dimensões de gestão mencionadas, tratar da importância da gestão escolar, reconhecendo-a como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola e como propulsora de melhorias no contexto educacional.

De acordo com Lück (2009, p. 1), a “Gestão educacional é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área”. Este novo conceito, utilizado para designar a ação dos dirigentes e que sucede a administração educacional, superando suas limitações e redimensionando-a, associa-se “ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos” (LÜCK, 2009a, p. 1).

Buscando estabelecer a existência da diferenciação entre os termos gestão e administração, Rosar (2002) acrescenta que,

[...] o termo Gestão é mais amplo e aberto que administração, sendo ainda o segundo carregado de conotação técnica, o que predominou nas décadas anteriores como orientação para as escolas [...] a gestão implicaria participação e, portanto, a presença da política na escola[...] (p.136).

Segundo Martins (1999, p. 165), “a administração é o processo racional de organização, comando e controle”. Nesse sentido, observa-se que a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, já que a mesma caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho.

A expressão gestão educacional tende, assim, a se relacionar à atuação que objetiva promover a organização, mobilização e a articulação das condições materiais e humanas

necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, para o trabalho produtivo da equipe e para um bom clima organizacional (LÜCK, 2009b).

A fim de reforçar o conceito de gestão educacional, Lück (2009a, p. 3) aponta alguns aspectos não abarcados pelo de administração.

A democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

Nesse sentido, o processo de evolução da gestão educacional manifesta a necessidade de profissionais que possam exercer suas funções com competência, a fim de possibilitar que a escola, como espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, possa contribuir positivamente para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

O desenvolvimento de competências com vistas à melhoria da qualidade da educação é um grande desafio ao gestor escolar, pois exige novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar com um universo de pessoas e problemas comuns ao ambiente escolar. Lück (2009b) aponta que a competência para se exercer uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la.

Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (LÜCK, 2009b, p. 12).

A autora enfatiza ainda que a liderança é concebida como um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa e que possibilitam influenciar comportamentos, visando realizar objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, a liderança é um desafio dentre vários que se apresentam ao gestor escolar e que exige que tenha que exercitar a flexibilidade, respeito, compromisso ao tratar com as pessoas dos mais diferentes

tipos que fazem parte do universo escolar, possibilitando dessa forma que se atinjam os objetivos propostos pela instituição com foco na organização e eficácia das ações.

Nessa perspectiva, o gestor escolar é o principal articulador das ações que acontecem na escola, responsável por desempenhar o papel principais nos processos de tomada de decisão de seus respectivos grupos sociais e faz-se necessário que desenvolva competências que fundamentam a educação e gestão escolar.

Lück (2011) afirma que a competência deve ter como foco a liderança, pois se constitui em um dos fatores que mais impactam a qualidade dos processos educacionais; a autora afirma ainda que não há gestão sem liderança. Portanto, entende-se que a liderança é condição fundamental para determinar a qualidade do ensino, que deve ser norteada pelos princípios de uma gestão participativa e democrática nas relações estabelecidas entre os professores, funcionários, pais, alunos e comunidade. Ao desenvolver a liderança, manifesta-se a capacidade de conduzir os aspectos pedagógicos e administrativos, o que fomenta a atuação significativa no contexto de uma sociedade que passa por intensas transformações.

Em estudo realizado por Polon (2011) sobre os perfis de liderança e que contou com a participação de sessenta e oito escolas integrantes do Projeto Geres,

[a] aplicação da análise de fatores permitiu a caracterização dos perfis de liderança, a partir da identificação de três novos fatores que foram nomeados como: Fator 1 – “Liderança Pedagógica” (LP); Fator 2 – “Liderança Organizacional” (LO); e Fator 3 “Liderança Relacional” (LR). (POLON, 2011, p. 7)

Percebe-se por meio dos fundamentos supracitados que o gestor deve ser o principal responsável por uma organização e liderança da qual a sociedade espera muito. É necessário, portanto, que tenha preparo e capacidade para gerir uma organização de aprendizagem de qualidade. Tanto os alunos quanto os pais dos alunos devem procurar escolas que vão além da eficiência e da efetividade<sup>10</sup> e procuram escolas eficazes que contribuam para o processo ensino aprendizagem e para a formação do educando.

---

<sup>10</sup> De acordo com Silva (2001, p. 19), “tudo que é realizado relaciona-se com a eficiência (a ação) e tudo que é obtido refere-se à eficácia (os resultados)”. Além disso, “eficiência é operar de maneira que os recursos sejam melhor aproveitados. [...] Eficácia é fazer as coisas corretas, do modo correto, no tempo correto” (p. 20).

#### Quadro 4 – Tipos de Liderança segundo Polon

<p><b>A) Liderança Pedagógica</b> - Caracterizada pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam, com especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, que se traduz, de acordo com os itens propostos, por: “Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas” (item 3); “Orientar a produção do planejamento escolar com seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação” (item 5); “Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas” (item 9); “Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados”(item 10); e, com menor carga fatorial que os demais itens, mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores” (item 6), conforme Matriz acima.</p>
<p><b>B) Liderança Organizacional</b> – Caracteriza a situação em que a análise fatorial indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados por meio da produção de mapas, planilhas etc., o que no questionário corresponde aos seguintes itens: “Atender aos pedidos dos professores (reprodução de fichas, equipamentos, materiais etc.)” (item 2); “Elaboração de relatórios, atas, mapas de notas, etc.” (item 4). Interessante observar que, dentre este conjunto de itens, a carga fatorial referente à participação da direção ou membros da equipe nas reuniões pedagógicas foi bem expressiva.</p>
<p><b>C) Liderança Relacional</b> – Para os casos em que as cargas fatoriais indicam forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores, tais como indicados nos itens: “Acompanhar a entrada e saída dos alunos” (item 1); “Atender os pais” (item7); e “Organizar festas e eventos da escola”.</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Polon (2011).

Diante dos elementos expostos sobre gestão escolar no que concerne à liderança, administração e desenvolvimento de competências, fica clara a relevância do aprofundamento dessa temática, o que, por sua vez, será debatido com a explanação dos três tipos de gestão (Democrática e Participativa, Pedagógica e dos Resultados).

#### 2.1.1 Gestão Democrática e Participativa

Nas últimas décadas, o mundo vem atravessando um período de grandes e profundas transformações em diferentes campos, setores e lugares. A partir desse novo contexto, muito tem sido discutido sobre um novo conceito de gestão democrática e participativa.

Nos anos de 1980 e 1990, com o restabelecimento do sistema democrático no país, consolida-se o debate e as demandas pela democratização do sistema educacional e das instituições escolares, que têm como ponto central a descentralização.

Nessa perspectiva, a escola, por sua vez, viveu uma nova realidade, na qual observou-se um estreitamento nas relações entre comunidade intra e extraescolar, bem como um salto qualitativo na aprendizagem dos alunos, manifestados nas avaliações em larga escala, embora ainda precise rever alguns conceitos existentes no seu cotidiano escolar. Quanto à gestão

educacional, boa parte das unidades escolares ainda se baseia no modelo de administração clássica, estática e burocrática, que muitas vezes não atende as reais necessidades de sua clientela – e, o que é pior, não condiz com a necessidade de um mundo em constantes e rápidas transformações.

Camargo alerta que:

Concretizar uma educação baseada em princípios democráticos exige, portanto, o desejo e o exercício de participação que ocorrerá inicialmente, em sala de aula, em assembleias de professores e estudantes, na decisão de questões que digam respeito à comunidade escolar. Daí que, mobilizar-se, organizar-se para participar e decidir sobre as políticas em âmbito escolar é contribuir na construção de uma democracia local, alargando as possibilidades para construções em outros âmbitos (CAMARGO, 2006, p. 31).

A escola como organização tem suas funções e atribuições; exige, por parte de gestores, uma prática diferenciada, um planejamento adequado às necessidades da sua realidade e, por isso, é sempre bem-vinda a implementação da instituição escolar da gestão democrática e participativa de forma efetiva.

Essa assertiva é ratificada por Lück (2000, p.17) ao mencionar que, *a priori*, a gestão democrática tem como fundamento a descentralização da educação como uma forma de promover mudanças que garantam a democratização do ensino, fator que sinaliza a condução da escola à construção de sua identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional, mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino, ou seja, para uma melhor gestão de processos e recursos vivenciados por meio de num processo de autonomia.

Não obstante, trabalhar claramente o conceito de gestão pressupõe a ideia de participação – isto porque o trabalho participativo deve estar associado a pessoas que analisam situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto, nunca isoladamente ou centralizando suas atividades.

Pimenta (2002, p. 120) assim se manifesta:

EDUCAÇÃO (educa-ção) significa, pois, educar para uma ação, isto é, a escola que se caracteriza como uma instituição formadora deve priorizar um ensino que capacite o educando a atuar na sociedade de modo a exercer a sua cidadania plenamente, para isso, é essencial que reavaliem posturas antagônicas ao processo de implantação do Projeto de Gestão Democrática.

Nessa perspectiva, entende-se que “o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocamente que cria como um ‘todo’, orientado por uma vontade coletiva” (LÜCK, 1996, p. 37).

A gestão escolar democrática do ensino público encontra respaldo na legislação nacional. A Constituição de 1988 a incorpora em seu texto por meio do Art. 206, Inciso VI; o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2010, no artigo 2º, inciso X, também compreende a gestão democrática da educação; e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) também inseriu em seu artigo 3º, inciso VIII, esse princípio constitucional.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar; (BRASIL, 1996)

A escola deve, nesse novo contexto, assumir um planejamento coletivo e participativo, reconhecendo que a hierarquia e a autocracia não têm mais sentido nos dias atuais, para que, desse modo, possa almejar na sua plenitude a autonomia da escola.

Para Lück (2000, p. 26),

[...] autonomia não é um processo interno à escola, mas sim, um princípio que deve permear todo o sistema e até mesmo a sociedade. É por isso que não se realiza autonomia por decreto, nem se delega condições de autonomia. Para ser plena, necessita de que no âmbito macro de gestão, que tanta influência exerce sobre a escola, não apenas por suas regulamentações e determinações, mas por seu modo de ser e de fazer, adote-se a prática da construção de sua própria autonomia, que implica sua responsabilização pelo todo.

Essa autonomia passa pela principal coluna da organização escolar, que é a elaboração do Projeto Político Pedagógico, delineada a partir de sua realidade e sua identidade. Isso significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, de reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que autonomia é construída a base de planejamento e organização, numa dinâmica interescolar e extraescolar, tendo como foco a qualidade educacional e a formação do educando para o exercício consciente da cidadania.

Dessa forma, a autonomia no campo educativo refere-se à capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto pedagógico que seja relevante para a comunidade e a



sociedade que está inserida. A legislação brasileira, mais especificamente a LDB, no Art. 14, estabelece que:

Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Para que isso ocorra, é fundamental a construção de um ambiente democrático na escola, que busque garantir a participação das comunidades interna e externa, reconhecendo-se como corresponsáveis na construção de um projeto político pedagógico que vise ao ensino de qualidade para os alunos.

A gestão escolar democrática torna-se, portanto, imprescindível nas relações que permeiam o ambiente escolar e que possibilitam a existência de processos coletivos de participação e decisão, que se apresentam no âmbito da escola por meio dos conselhos escolares, na construção do Projeto Político Pedagógico, nas decisões tomadas coletivamente para utilização das verbas recebidas pela escola, na transparência na prestação de contas, na avaliação institucional da escola, dentre outros.

Para Libâneo (2008, p. 132), “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso é fundamental para o sucesso da instituição escolar”.

Nesse sentido, o gestor escolar, enquanto principal articulador, incentivador e mobilizador da gestão participativa, tem a possibilidade de exercer, por meio da sua liderança, a integração entre escola e comunidade e a construção de um ambiente onde o diálogo e a participação sejam valorizados.

Dessa integração, pode ocorrer maior participação e comprometimento nas ações, na realização de projetos, nas atividades pedagógicas, culturais, sociais e esportivas. Uma ação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola que, de acordo com Lück (2009), contribui para a melhoria de um ambiente educativo, de resultados e, conseqüentemente, na qualidade do ensino para todos.

Assim sendo, reveste-se de importância a formação e a experiência do gestor à frente da sua ação diretiva como forma de desenvolver competências necessárias para um ambiente pedagógico harmônico, produtivo e eficaz, do ponto de vista democrático e participativo.

A partir dessa premissa, as competências do diretor em relação à Gestão Democrática e Participativa, de acordo com Lück (2009), são apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5** – Competências do diretor na Gestão Democrática e Participativa.

<b>Competências na Gestão Democrática e Participativa</b>
01. Liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.
02. Equilibrar e integrar as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.
03. Liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.
04. Demonstrar interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.
05. Estimular participantes de todos os segmentos da escola a se envolverem na realização dos projetos escolares, na melhoria da escola e na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.
06. Estimular e orientar a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.
07. Manter-se a par das questões da comunidade escolar e interpretar construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.
08. Promover práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.
09. Promover a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

Fonte: Elaborado pela autora partir de Lück (2009) – Dimensões da Gestão Escolar

Vasconcelos (2000) salienta também a importância da gestão escolar no processo de gestão democrática e participativa. Para o autor, esse modelo de gestão nas escolas vincula-se à postura que a direção assume e que tem por função ser o elo integrador, articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola. Severino (1992) diz que essa função não se resume a um papel apenas burocrático e administrativo, mas advém do exercício de articulação, de coordenação, de intencionalização que ainda que suponha o administrativo o vincula integralmente ao pedagógico.

A criação e estímulo de uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; a promoção de um clima de confiança; a valorização das capacidades e aptidões dos participantes; a associação de esforços, a eliminação de divisões e o estabelecimento da demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas e, por último, o

desenvolvimento de práticas de assumir responsabilidades em conjunto são, de acordo com Lück (2002), algumas ações que devem ser priorizadas para que se vislumbre uma maior participação da comunidade escolar.

Ao cultivar sensações positivas que se dão por meio do compartilhamento de um trabalho baseado em atitudes de respeito e confiança, a gestão escolar gera valores realmente significativos para a instituição, na qual pais, professores e funcionários, ao estarem num ambiente estimulante, sentem-se mais dispostos e encorajados para participar coletivamente.

Entende-se, assim, que a gestão da qualidade de ensino perpassa por uma gestão escolar democrática e participativa; portanto, faz-se necessário que o gestor escolar, principal norteador no processo de constante busca de melhorias no contexto educacional, procure ouvir, dialogar, respeitar e compartilhar as diferentes opiniões, sistematizando e fomentando assim o planejamento coletivo e a gestão compartilhada nos mais diferentes âmbitos da gestão escolar.

### **2.1.2 Gestão Pedagógica**

Considerada como uma das mais importantes dimensões de gestão por ter como foco a promoção, formação e aprendizagem dos alunos, a gestão pedagógica é a dimensão para a qual as demais devem convergir. A mesma integra a dimensão de implementação, que “são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar” (LÜCK, 2009, p. 26).

Partindo da premissa citada pela autora, pode-se perceber que a gestão pedagógica está estreitamente ligada à cultura da organização: valores, missão, visão de futuro, de planejamento, de clientela, resultado e, portanto, ao projeto político pedagógico em sua essência.

É válido, portanto, dizer que o mesmo diz respeito a ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino e ao atendimento das necessidades básicas de ensino e aprendizagem em seus diferentes e crescentes níveis. Basta compreender que gestão escolar implica em formas de organizar o trabalho pedagógico – que, por sua vez, relaciona-se com os objetivos e metas dentro da instituição.

Nesse contexto, a gestão pedagógica compreende a ação coletiva e integral focada no firme propósito de educar o aluno, na busca continuada e efetiva para desenvolver no alunado competências para lidar de forma produtiva com a realidade (interna e externa), além de

provê-los, sem distinção, de oportunidades de melhores chances de êxitos na vida. Nesse contexto,

[...] tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar (FONSECA *et al.*, 1995, p. 53).

Sob esse prisma, tanto a proposta pedagógica quanto o projeto político pedagógico são os principais elementos da gestão pedagógica, visto que deles emanam as diretrizes, orientações que possibilitam resultados positivos, quando bem delineados. Seu maior valor é a articulação que, permanentemente, promove entre as intenções educativas, os conteúdos a serem trabalhados e recursos disponíveis.

Assim, tanto a qualidade quanto a proposta pedagógica dependem da relevância que possuem para o contexto escolar, ou seja, da maneira como a proposta articula os objetivos, problemas e desafios da escola, assim como das estratégias e da competência e dedicação dos membros responsáveis pela sua elaboração.

Entre algumas das vertentes que devem ser trabalhadas na escola, destacam-se: a adaptação curricular, a adequação idade-série, a alfabetização, a aprendizagem e a sua avaliação, a interdisciplinaridade, evasão, a inclusão, entre outros.

A partir desse norte, a gestão pedagógica dá ênfase não mais no ensino, mas, sobretudo, na aprendizagem, e desloca o eixo da liberdade de ensino para o direito de aprendizagem, necessária para o desenvolvimento do educando. Entretanto, é importante ressaltar que:

A educação é antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais (GRZYBOWSKI, 1986 *apud* FRIGOTO, 1996).

Nessa mesma perspectiva, muda-se também o paradigma do conteúdo ensinado, que deixa de ser visto como algo acabado, concluído, para se tornar um veículo sociável, criativo, ativo e significativo. O conhecimento, entretanto, continua figurando como singular destaque de importância, pois sem este não existe, evidentemente, competência. Entretanto, dentro

deste novo paradigma educacional, os conteúdos e a metodologia de ensino devem ser estabelecidos para o desenvolvimento integral e pleno do aprendiz (estudante).

Lück (2009, P. 95), ao discorrer ainda sobre a importância da gestão pedagógica, afirma que

é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

De igual modo, a gestão pedagógica abrange o poder decisório referente à melhoria de ensino-aprendizagem, ao mesmo tempo em que defende a adoção de critérios próprios de organização da vida escolar, de maneira que, docentes e equipe diretiva estejam coesas, capacitadas e motivadas, e que esse movimento resulte em acordos, parcerias de cooperação tão essenciais a melhoria da qualidade pedagógica.

A gestão pedagógica norteada pelo projeto político pedagógico deve possuir um rumo definido, uma direção, e ação intencional com o sentido explícito, com compromisso definido coletivamente, haja vista que todo projeto pedagógico é, também, um projeto político, por estar estritamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

O importante é compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portaria ou resolução, mas deve ser resultante, sobretudo, da concepção de gestão e da capacidade, por parte dos diferentes segmentos, de participação e de explicitar princípios voltados para o bem comum.

#### **Quadro 6 – Competências do diretor na Gestão Pedagógica.**

<b>Competências de Gestão Pedagógica</b>
1. Promover a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.
2. Liderar na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.
3. Promover orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.
4. Criar na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.
5. Promover a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial

Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional.
6. Orientar a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.
7. Estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.
8. Identificar e analisar a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.
9. Acompanhar e orientar a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente.
10. Articular as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada.
11. Orientar, incentivar e viabilizar oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais.
12. Promover e organizar a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lück (2009) – Dimensões da Gestão Escolar

Vale a pena destacar que é político, uma vez que se encarrega do compromisso com a formação da cidadania para um tipo de sociedade; já na dimensão pedagógica reside a possibilidade de efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, autônomo, comprometido, crítico e criativo.

A possibilidade de trabalhar, no presente, a favor da realização de objetivos finais situados no futuro frequentemente muito distante constitui uma das características mais importantes do comportamento humano. Somente aqueles indivíduos capazes de conceber e visar os objetivos finais distantes no futuro chegarão a realizar coisas importantes (NUTTIN *apud* BERGAMINI, 1997, p. 178).

A gestão pedagógica, nessa perspectiva, define as ações educativas e as características necessárias às escolas para cumprirem seus propósitos e suas intencionalidades. Assim sendo, político e pedagógico têm, sim, uma significação indissociável.

A efetivação de novas dinâmicas de organização e gestão escolar devem estar baseadas em processos que favoreçam a melhoria do desempenho pedagógico; a participação coletiva na tomada de decisões é fundamental para que a escola cumpra com as suas finalidades educacionais e sociais. A participação de toda a comunidade e o profissionalismo dos atores da escola é a base para a qualidade educacional, para a gestão e para a formação de sujeito ativo, crítico e autônomo.

A partir dessa análise, pode-se inferir que a gestão pedagógica se correlaciona com a liderança pedagógica; dessa forma, cabe ao gestor escolar a liderança no processo de

planejamento, acompanhamento e monitoramento no processo de ensino e aprendizagem, contemplando a integração do um currículo.

### **2.1.3 Gestão de Resultados**

A gestão por resultados relaciona-se com os resultados que se quer alcançar. A partir daí, planeja e mobiliza esforços e recursos para concretizá-los, além de realizar os diagnósticos situacionais, bem como auto avaliações sistematizadas e correções de rumos quando necessárias à obtenção da excelência (LÜCK, 2009). Ainda de acordo com a autora, “Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria de aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009,p. 55).

Para que haja resultados tangíveis, é preciso elaborar um planejamento coletivo e participativo, que irá resultar num plano de trabalho, isto é, no estabelecimento de ações coordenadas cuja finalidade é o sucesso dos objetivos e metas propostas. É preciso dizer que a gestão por resultado, assim como qualquer outra gestão, requer uma sequência lógica de passos, geralmente pautados no planejamento, organização, execução, avaliação, acompanhamento e na correção de rumo.

De um modo geral, vale acrescentar alguns fatores a boa execução da gestão por resultados, sendo eles: ação corretiva e preventiva, a agenda do diretor, autonomia, censo escolar, controle, desempenho, diagnóstico, estratégias, excelência e gerenciamento de tempo, estabelecimento de metas e objetivos, elaboração e implementação de plano de ação, avaliação externa, organização de processos para a realização de tarefas, visão sistêmica, o estudo e intervenção (caso seja necessário) sobre os indicadores, entre outros.

Os indicadores são de extrema valia para o acompanhamento e compreensão das informações qualitativas e quantitativas da realidade escolar, ao mesmo tempo que são fundamentais para a tomada de decisão estratégica, contribuindo portanto, para a melhoria contínua da gestão e do desempenho da escola. Desta forma, assim como nas demais dimensões, a gestão escolar desempenha importante papel para gestão de resultados educacionais.

De acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (BRASIL, 2011), a gestão de resultados educacionais “abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos”. Lück (2009, p. 55) reforça esse conceito, acrescentando que “Por sua natureza, a gestão de

resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos”.

Lück destaca as competências do diretor em relação a gestão de resultados educacionais, apresentadas no Quadro 7.

Ao desempenhar as competências listadas, o gestor escolar estará contribuindo para que todos os segmentos da escola possam compreender como se dá a educação ofertada na escola, e fazendo com que passem a conhecer e interagir com a dinâmica que envolve os resultados educacionais no que concerne às avaliações externas e internas, e possam conjuntamente empreender ações que de fato promovam aprendizagem de seus alunos.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância de a gestão escolar fazer uso das diversas possibilidades de apropriação dos resultados e socialização de ações com os diversos atores escolares.

As análises possibilitarão comparar os indicadores de desempenho da escola com as demais escolas do país, estado e município e, para além disso, permitirá também observar os pontos falhos e que precisam ser melhorados para que se promova o êxito escolar, edificando o trabalho coletivo na direção da melhoria do trabalho pedagógico e do processo ensino-aprendizagem.

#### **Quadro 7 – Competências do diretor na Gestão de Resultados Educacionais.**

<b>Competências na Gestão de Resultados Educacionais</b>
1. Orientar todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.
2. Analisar comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
3. Promover e orientar a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.
4. Analisar comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.
5. Informar a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.
6. Diagnosticar diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.
7. Adotar sistemas de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.
8. Promover na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009) – Dimensões da Gestão Escolar



A socialização e apropriação dos resultados não representam uma tarefa fácil. Para Souza e Oliveira (2010), os gestores não têm conhecimentos e habilidades necessários sobre como fazer uso dos resultados, afirmando ainda que os responsáveis pelas iniciativas assumem que “as escolas têm dificuldade até mesmo de ler e compreender os resultados produzidos” (2010, p. 813).

O desenvolvimento de competências vinculado à gestão de resultados vem ganhando notoriedade ao longo do tempo; portanto, faz-se necessário que a escola realize um planejamento específico junto com todos os atores escolares, estabelecendo critérios e formas para acompanhar e avaliar o desenvolvimento das turmas, para que se possa interferir diante dos resultados negativos, propondo, nesse caso, ações que combatam os resultados indesejáveis.

Na próxima seção serão discutidos os procedimentos metodológicos que nortearam essa pesquisa.

## 2.2 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Uma parte fundamental do trabalho científico diz respeito ao processo de pesquisa, o qual buscou elucidar, por meio da metodologia da pesquisa, as hipóteses levantadas sobre o objeto estudado, desvelando-se as intrínsecas contradições encontradas no universo que compreende o fenômeno pesquisado. Segundo Oliveira (1993):

Busca-se, na pesquisa, o desvelamento de pressuposto implícitos a uma dada realidade, procurando-se ultrapassar a aparência fenomênica do real na captação de sua essência. Pesquisar algo é desvelar o seu sentido; conhecer é compreender um fenômeno.

Não obstante, intuindo-se conhecer e compreender melhor o objeto de estudo, optou-se pela pesquisa descritiva, sendo norteadada pelo estudo de caso; segundo Yin (2004):

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Destaca-se que a presente pesquisa tem um caráter **exploratório**, haja vista o fato que, segundo Lakatos e Marconi (2005), esta modalidade possui, entre outras finalidades,

“aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura, mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. Do mesmo modo, Gil (1996, p. 45) diz ainda que “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”; desta feita, percebe-se que o planejamento é bastante flexível e, na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico.

No que tange às técnicas de pesquisa empregadas na investigação científica, as mesmas contemplam diversos instrumentos para a coletas de dados, a saber: a) levantamento bibliográfica; b) levantamento e análise documental; c) observação direta; d) entrevista semiestruturada (Diretor); e) questionários (Professores). A sistematização dos objetivos e elementos encontra-se no Quadro 8.

**Quadro 8** – Instrumentos para coleta de dados de pesquisa

a) Levantamento bibliográfico: instrumento utilizado para explicar, comparar e se aprofundar sobre o fenômeno a partir de referenciais teóricos, como livros, sites, revistas científicas e outros;
b) Levantamento e análise documental: procedimento metodológico no qual a coleta de dados se dá a partir de documentos que tratam direta e indiretamente sobre o assunto e estejam na guarda da instituição pesquisada ou em órgãos públicos relacionados. Essa etapa foi feita sobretudo no Capítulo 1.
c) Observação direta: instrumento no qual o pesquisador pode investigar <i>in loco</i> as manifestações relativas ao fenômeno sem, por sua vez, integrar ou interferir nos acontecimentos observados, sendo permitido apenas ter um olhar investigativo, seguido de registro.
d) Entrevista semiestruturada: contribui para a coleta de informações relevantes junto aos atores do universo pesquisado, permitindo entre outras coisas trazer a luz fatos, posicionamentos, atitudes e conhecimentos não revelados frente aos demais instrumentos de pesquisa. A mesma deve seguir um plano previamente elaborado, que contemple os principais pontos que dizem respeito ao objeto selecionado (Modelo de entrevista no apêndice B, C e D).
e) Questionário: tal instrumento busca f) junto ao(s) informante(s) obter informações não menos relevante, isto é, que permita tanto proceder a tabulações quanto análises qualitativas sobre o tema pesquisado. O mesmo deverá conter a seguinte estrutura, a saber: Carta explicação; Itens de identificação do respondente e Itens sobre as questões a serem pesquisada. (Modelo de questionário no apêndice A).

Fonte: Elaborado pela autora

É preciso salientar ainda que a pesquisa se debruçou sobre os dados coletados a partir de uma abordagem qualitativa, para objetivar a descrição e explicação de forma aprofundada e com consistência teórico-metodológica. Assim, salienta WAINWRIGHT (1999, p. 90).

pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

A abordagem qualitativa vai além de informações superficiais ou de medidas quantitativas e permitirá um olhar investigativo para além das aparências, visando cientificamente chegar à essência do estudo do objeto, em especial com um olhar voltado aos elementos de investigação.

Outro objetivo também da investigação nesse trabalho científico é o de perceber e compreender as habilidades profissionais da gestora da escola mencionada, uma vez que essas habilidades, se bem administradas, concorrem para competência de uma gestão escolar democrática e eficaz do ponto de vista administrativo e pedagógico. Ao perseguir esse objetivo, a análise investigativa recaiu sobre o modelo de liderança, organização, relações humanas, gestão financeira, dentre aspectos referentes a competência do gestor escolar.

É importante salientar que, para a efetivação de novas e eficazes dinâmicas de organização e gestão escolar, é necessário que sejam estudados os meios, as ações e as condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e local, além dos processos, normalmente autoritários, de distribuição de poder no seu interior. Nesse prisma, a figura do gestor dinâmico, moderno e flexível é de suma importância para a construção de um projeto político pedagógico participativo, significativo e contextualizado. Libâneo defende que

[a] participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2004, p. 79)

As habilidades do gestor e da sua liderança têm a tendência de marcar profundamente a escola para o bem ou para o mal, isto é, determinam efetivamente os resultados, sejam eles no campo pedagógico, administrativo e sociocultural.

Conforme destaca Paro:

Para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e

funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor – que se constitui, assim, no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar -, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social (PARO, 2006, p. 160).

Por essa razão, esse estudo científico tem como prioridade, por meio da metodologia, conhecer a realidade pesquisada, essencialmente no que diz respeito a um dos seus principais atores, que é o gestor escolar.

No que diz respeito às investigações que foram realizadas sobre as equipes gestoras e professores, as mesmas se processarão de forma previamente planejada, organizada e com objetivos específicos sobre cada um dos atores relacionados no Quadro 9:

**Quadro 9** – Sujeitos e objetivos da pesquisa

Sujeitos de pesquisa	Objetivos
Equipe gestora 1 Diretor 1 Apoio Pedagógico	Análise acerca de capacidade de organização, planejamento, iniciativa, conhecimento técnico e operacional, relações humanas, entre outros. Busca-se compreender a condução dos trabalhos da equipe de profissionais da área técnica ou equipe gestora como forma de perceber a influência ou a convergência desse trabalho em relação ao rendimento ou desempenho da escola relativo aos índices educacionais da escola selecionada, comparados às demais escolas do município, bem como a construção de uma educação que enseja a efetiva democracia participativa e o desenvolvimento pleno do educando.
Professores	Perceber como a equipe gestora é vista pelos professores, considerando a importância dos mesmos no que se refere aos aspectos pedagógicos, participativo e de liderança. Identificar, pelo viés desses sujeitos, como tem se dado as discussões relativas aos dados das avaliações em larga escala.

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor definição do universo do estudo, ou seja, dos atores da escola, vale mencionar que se aplicou os instrumentos de pesquisa ao gestor, ao apoio pedagógico e a 12 professores.

Os trabalhos para aplicação dos instrumentos de pesquisa transcorreram normalmente e se iniciaram pelos professores. Houve antecipadamente um agendamento da data de visita à escola, sendo que no primeiro dia encontravam-se dez professores presentes e dois estavam ausentes, o que tornou necessário o retorno da pesquisadora para concluir essa etapa do

trabalho. Posteriormente, em dias diferentes, foi realizada a entrevista com o apoio pedagógico e gestora.

Aplicou-se junto aos docentes um questionário estruturado em escala de Likert, que se trata de um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionário e em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado na escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

Para Beltrão (2014, p.72), na escala Likert “adota-se um procedimento estatístico visando consolidar em um único indicador o grau de concordância observado”. Estruturou-se as assertivas em uma escala com quatro alternativas, onde 0 significa que os respondentes discordam, 1 discordam parcialmente, 2 concordam parcialmente e 3 concordam. O questionário tratou de questões sobre a gestão, liderança e uso de resultados. O roteiro do referido questionário encontra-se no Apêndice A. Ressalta-se que os números mais próximos de 0 (zero) indicam aumento do grau de discordância, em contrapartida os números mais próximos de 3 (três) indicam aumento do grau de concordância.

O resultado obtido nesse instrumento de pesquisa apresentou, na maioria das assertivas, 100% de concordância; frente a esse dado, optou-se por elaborar um roteiro de entrevista semiestruturada, disponível no Apêndice D, para complementar as discussões; o retorno da pesquisadora a campo para entrevistar 05 (cinco) professoras e possibilitou confrontar os resultados apresentados nos questionários anteriores.

Em relação à equipe gestora, diretor e apoio pedagógico, as entrevistas versaram sobre aspectos relacionados à liderança nas dimensões democráticas, pedagógicas e de resultados; abordaram-se questões abertas que, assim sendo, buscar-se-á por meio desses procedimentos e estratégias metodológicas uma visão ampla e aprofundada sobre as relações, as decisões, os resultados, a organização e demais fatores que contribuem para uma escola de sucesso.

A pesquisa, nesse sentido, a partir da definição de sua metodologia e após coleta de dados e análise, possibilitou a construção de um plano de ação educacional (PAE), o qual poderá viabilizar o compartilhamento das experiências com as demais escolas pertencentes à Coordenadoria Regional de Coari, que atendem de 1º ao 5º ano, fundamentando-se, para tanto, nas práticas exitosas desenvolvidas no ambiente escolar da escola pesquisada.

A seguir passa-se a apresentar os dados obtidos nos questionários e entrevistas, analisando-os conjuntamente ao referencial teórico.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

Nessa subseção, inicia-se um movimento no qual se realiza a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa aplicada junto aos professores da Escola Estadual Presidente Kennedy. As análises serão realizadas com base nos seguintes eixos temáticos: gestão democrática e participativa; gestão pedagógica e gestão de resultados educacionais.

Os dados apresentados serão confrontados à luz dos estudos teóricos utilizados nesse estudo de caso, permeando o entendimento das práticas gestoras desenvolvidas na escola pesquisada e sua influência nos resultados das avaliações externas às quais a escola foi submetida nos anos de 2005 a 2015.

O resultado do questionário aplicado aos professores, conforme citado anteriormente e verificado nas seções a seguir, apresentou predominância das respostas concentradas mais próximas de três, com maior grau de concordância, revelando notadamente que os professores reconhecem que a equipe gestora atende às expectativas referentes a questões ligadas à gestão democrática, pedagógica e de resultados, realizando assim a promoção da aprendizagem e demais objetivos educacionais.

É válido destacar ainda que, visando a um estudo rigoroso, metódico e objetivo, lançou-se mão ainda da técnica da entrevista como forma procedimental da investigação científica, a fim de confirmar ou refutar pontos do questionário que ficaram sem respostas claras ou convincentes junto aos sujeitos do universo da pesquisa.

### 2.3.1 Resultado da Pesquisa com foco na Gestão Democrática e Participativa

Para Libâneo (2008), um dos meios fundamentais para se garantir a gestão democrática se dá por meio do exercício da participação, uma vez que propicia o envolvimento dos vários segmentos da comunidade escolar nos processos de decisão e em todos os aspectos de organização da escola.

Sobre a importância da participação, Lück destaca que

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (2009, p. 71).

Nesse sentido, entende-se que, para que a escola de fato cumpra sua função social e venha a obter sucesso nos trabalhos desenvolvidos, um dos fatores determinantes é o estímulo à participação, à interação e ao compartilhamento das ações, o que se notou existir na escola a partir das observações, aplicação de entrevistas e questionários aos professores, conforme exposto no Quadro 10.

O estímulo à participação e autonomia dos segmentos da escola são ações evidentes, tanto que apontaram (Questão 1) que 97,2% dos professores concordam que a gestora tem uma atuação democrática e participativa. Nesse sentido, é possível sugerir que, na percepção dos professores, a gestão da escola promove um ambiente no qual a tomada de decisões envolve todos os atores escolares, de maneira que participem efetivamente da comunidade escolar, o que para Lück (1997) é importante, uma vez que esse compromisso coletivo contribuirá significativamente para a melhoria dos resultados educacionais.

Em busca de confirmar a informação obtida nos questionários, estabeleceu-se a seguinte pergunta: Em questionário aplicado aos professores da escola, notou-se forte concordância com a afirmação de que a gestora lidera a escola, com aspectos democráticos e participativos. A que atribui essa grande concordância? Quais ações são praticadas pela gestora que permitem notar essa avaliação? Que aspectos ressaltariam como potencializadores de características democráticas e participativas?

As percepções das professoras foram as seguintes:

A gestora é uma pessoa que sempre atende a gente, [...] escuta, [...] leva as discussões para os professores e todos decidem de forma democrática (PROFESSORA 1).

A gestora age com flexibilidade, de forma carismática e compreensível. (PROFESSORA 2)

Ela [a gestora] não realiza nada sozinha, mas em discussão com o corpo docente, com os pais e até mesmo com os alunos [...] a gestora procura ouvir os merendeiros, vigias, sempre buscando o envolvimento de todos. (PROFESSORA 3)

[..] todas as decisões são tomadas na nossa escola, [...] nunca faz sozinha, [...] sempre convoca os professores e familiares e a gente toma as decisões de comum acordo [...]a gestora sempre tem a preocupação de ouvir o que todos os professores pensam (PROFESSORA 4).

**Quadro 10** – Percepção dos professores acerca das características da Gestora e Apoio Pedagógico na Gestão Democrática

ASSERTIVAS	Número de Respondentes e Grau de Concordância							
	0	%	1	%	2	%	3	%
01 A gestora lidera com vistas a uma atuação democrática e participativa.	-	-	-	-	01	2,8	11	97,2
02 Promove a integração entre os diferentes sujeitos educacionais (pais, alunos, professores e demais funcionários) na realização de atividades de caráter pedagógico.	-	-	-	-	-	0	12	100
03. Estimula a participação dos pais na escola, levando-os a apresentar suas contribuições para a aprendizagem de seus filhos.	-	-	-	-	-	0	12	100
04. Estimula os docentes da escola a se envolverem na realização dos projetos escolares, tais como reforço em leitura e matemática.	-	-	-	-	-	0	12	100
05. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades entre os professores.	-	-	-	-	01	2,8	11	97,2
06. O Apoio Pedagógico atua como co-lider do gestor.	-	-	-	-	01	2,8	12	97,2
07. Estimula a integração entre os diferentes sujeitos educacionais (pais, alunos, professores e demais funcionários) na realização de atividades de caráter pedagógico.	-	-	-	-	-	-	12	100
08. Estimula a participação dos pais, de modo que apresentem suas contribuições para a aprendizagem de seus filhos.	-	-	-	-	-	-	12	100
09. Estimula os docentes da escola a se envolverem na realização dos projetos escolares, tais como reforço em leitura e matemática.	-	-	-	-	-	-	12	100
10. Estimula práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades entre os professores.	-	-	-	-	-	-	12	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se pelos dados dos questionários, em comparação com as entrevistas, que a maioria dos profissionais docentes da escola destacam a capacidade da gestão escolar de possuir qualidades inerentes a liderança democrática e participativa. Nota-se também que a comunicação sobre as decisões do rumo da escola tende a ser direta e clara, respeitosa e acolhida pela gestão como algo de grande proveito para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, fatores que culminam para o desenvolvimento de sentimento de equipe e não de um grupo qualquer, como bem destaca Libâneo:



Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

O alto índice de concordância também foi percebido no questionário ao investigar o apoio pedagógico, revelando que 97,2% dos professores concordam quanto ao o desenvolvimento de sua co-liderança. Tal fato permite fazer a leitura que a relação entre as duas lideranças é estimuladora e positiva, uma vez que dividem a responsabilidade e dão tônica às relações que se estabelecem no espaço da escola, incentivando a comunidade a fazer parte de um projeto coletivo, por meio da mobilização e articulação, estando assim concatenadas em objetivos comuns, que visam ao exercício da democracia e participação para que a educação seja contínua no ambiente escolar.

Essa realidade também foi constatada nos resultados obtidos com a entrevista, quando os professores concordaram que a equipe gestora compartilha suas ideias, bem como é aglutinadora de propostas advindas dos professores quando, por ocasião de reuniões ou encontros pedagógicos, são pautados assuntos relacionados a projetos escolares e outras atividades de caráter pedagógico.

Diante disso, observa-se que a liderança compartilhada ou co-liderança faz parte do perfil de um gestor democrático e está colocada em nas falas dos entrevistados quando dizem haver “discussões” da gestora com o corpo docente. Dessa maneira, entende-se que o processo educativo eficaz depende não somente do diretor e sim dos diferentes atores do universo escolar. Sob esse prisma, destaca Libâneo:

A liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao status da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. [...] Na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2008, p. 104).

No que tange à realização de atividades de caráter pedagógico, questionou-se se a gestora promove o apoio pedagógico e estimula a integração entre os diferentes sujeitos educacionais: pais, alunos, professores e demais funcionários. Os professores foram unânimes

na marcação de assertivas da Escala Likert, afirmando que há a promoção por parte da equipe gestora, o que demonstra que as ações não são feitas de forma isolada, pelo contrário; são compartilhadas entre todos os envolvidos no processo em busca de resultados positivos na aprendizagem.

A gestora foi enfática ao afirmar que a escola trabalha conscientizando os pais sobre a importância da participação, estimulando o envolvimento nas atividades da escola, buscando valorizar a presença de cada um, para que a escola consiga seus objetivos.

Aqui em nossa escola nós não temos problemas de pais que não participam de reuniões, de projetos, nem professores, e muito menos alunos, porque, primeiro, nós já trabalhamos dentro da consciência, da cabeça de cada um de que eles são importantes dentro desse processo, a comunidade é importante dentro desse processo, professores, pais. Nós buscamos valorizar a presença e a participação de cada um dentro desse processo, para que a escola consiga seus objetivos dentro do que ela venha oferecer para comunidade [...] (GESTORA, 2017).

Em consonância com a gestora, o apoio pedagógico mencionou que considera a participação muito importante, pois, de forma democrática, todos têm a oportunidade de colaborar com suas ideias e opiniões.

De acordo com a fala das entrevistadas, é possível reconhecer uma preocupação por parte da equipe gestora em estabelecer estratégias que propiciem a interação entre família e escola, o que faz com que lancem mão de mecanismos para mobilizá-los, que se dão através de reuniões dinâmicas e atrativas, permitindo condições para o exercício da parceria entre ambas. Sabe-se que uma boa relação entre escola e família é propícia para a aprendizagem dos alunos, uma vez que a família é parte fundamental e pode interferir de maneira direta nas relações dos alunos com o ambiente escolar e com o mundo que o cerca.

O exemplo de uma das reuniões atrativas foi relatado pela professora 2. Segundo a professora, planejou-se para a primeira reunião no ano de 2017 uma dinâmica diferente. Os pais foram convidados a participar de uma reunião na qual foram discutidas questões relacionadas a fardamento escolar, calendário, projetos, entre outros. Após a discussão de diversos assuntos, os pais receberam dos professores uma carta que havia sido escrita por seus filhos no dia anterior; algumas delas foram lidas pelos alunos no momento da reunião. As cartas encontravam-se na sala de aula em um local especial, decorado por cada turma. Após a leitura das cartinhas, os pais foram orientados a responder e devolver ao mesmo local para que na aula seguinte seu filho pudesse ler o que cada pai havia escrito para eles. Essa foi uma

atividade que buscou aproximar os pais dos filhos e vice-versa, permitindo que cada um expressasse a importância que tem na vida do outro.

Paro ressalta que:

[...] uma gestão de escolas estruturada em bases democráticas, fundada na participação da comunidade, terá maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas dos pais de alunos, para atividades culturais que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que lhe propiciem, ao mesmo tempo, a apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica. (PARO, 2006, p. 155)

Nesse movimento de compartilhamento de ações, os professores foram indagados, por meio do questionário, se a gestora e apoio pedagógico estimulam a participação dos pais, levando-os a apresentar suas contribuições para a aprendizagem de seus filhos. Notou-se pelas respostas emitidas que a equipe gestora busca incentivar os pais de maneira que possam contribuir junto a escola para que os alunos possam aprender. Este é notadamente um fator de importância para que a escola possa obter um melhor desenvolvimento nos aspectos relativos à aprendizagem dos mesmos e nos resultados nas avaliações externas, tanto que a pesquisa revelou que os investigados concordam que a escola investe nessa ação. Fica claro, mediante tais dados, a existência da parceria entre escola e família, evidenciando que, quanto mais coesas estiverem, maiores são as possibilidades de os alunos desenvolverem suas capacidades.

Nesse sentido, em busca de desenvolver o envolvimento entre escola e família com base na colaboração e compartilhamento, a gestora relatou:

Procuramos envolver a família por meio de reuniões temáticas, com os temas necessários para cada momento de reunião, e para aqueles alunos que mais precisam de ajuda, a escola adota as reuniões individuais. Diante das dificuldades apresentadas pelos nossos alunos, nós buscamos fazer projetos que venham ajudá-los, esses projetos são apresentados para a família desses alunos, nós trazemos a família desse aluno, de preferência pai e mãe, pra conversar conosco, uma conversa individual, e colocamos pra eles onde está a dificuldade do filho e ele também coloca para a escola as dificuldades que seu filho tem, e a partir daí a gente prepara materiais que venham favorecer esse processo pedagógico e avaliativo [...] (GESTORA, 2017).

Os procedimentos adotados pela gestora coadunam com o que Nessler (2013, p. 29) fala sobre a importância da participação: “a participação caracteriza e concretiza a ação democrática da gestão na escola e onde todos juntos, atuam em busca da qualidade do trabalho pedagógico e do ambiente escolar, pois não há democracia sem a participação consciente e responsável de todos”.

Ao serem questionados se a gestora e apoio pedagógico estimulam os docentes da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, os professores foram unânimes em afirmar positivamente, resultando em 100% na escala de concordância. Nesse caminho, a gestora relata que busca trabalhar em parceria com os professores da escola, valorizando-os, apoiando-os e buscando oferecer a estrutura e os recursos necessários para que esses profissionais realizem seu trabalho da melhor maneira possível – e isso inclui o desenvolvimento de projetos escolares.

Eu gosto muito de valorizar o profissional que trabalha comigo, por que eu vejo sempre que a escola ela precisa muito do professor, do funcionário, assim como o professor e funcionário precisa da escola. Então a gente tem que se valorizar, se ajudar e se sentir responsável pelo aquilo que foi dado a nós, enquanto educador (GESTORA, 2017).

As respostas das entrevistas aplicadas às professoras permitiram confirmar que as mesmas se sentem valorizadas pela equipe gestora e que não medem esforços para apoiá-las e estimulá-las.

Isso é muito importante para termos bons resultados. (PROFESSORA 1).  
É sempre bom você ouvir um elogio, um incentivo pelo seu trabalho da sua gestora e isso faz com que você se sinta realmente valorizada, reconheça o quanto é importante o seu trabalho [...] (PROFESSORA 2)

Segundo a gestora, a escola busca investir os recursos recebidos em materiais que auxiliam o professor em suas atividades, tais como: caixa de som, microfone, data show, DVD, papel, tintas, pilotes, jogos educativos etc. Assim, trabalha para criar um ambiente de motivação e união entre seus profissionais, o que, por conseguinte, tem permitido a realização de projetos escolares exitosos.

Além de mobilizar o professor em sala de aula, a gestora conta com uma equipe de apoio que diariamente faz o atendimento as crianças com dificuldades; ela afirma que os projetos Aluno Estrela e Tabuada Todo Dia têm apresentado resultados satisfatórios na escola.

A gestora ressalta ainda a existência do compartilhamento das responsabilidades, esclarecendo para seus professores que “a escola não é do gestor, eu sempre coloco que a escola é nossa, é minha, é do professor, é do aluno é da família que escolhe a escola para matricular o aluno”.

É preciso enfatizar, diante da fala expressa pela gestora, que a escola defendendo e agindo de fato através dessa forma de gestão escolar estará efetivamente promovendo a co-liderança entre os atores do universo escolar e, por conseguinte, desenvolverá uma condição necessária do ponto de vista pedagógica para excelentes indicadores de desempenhos avaliativos, sejam eles internos ou externos.

Nessa perspectiva de co-liderança, a escola, por meio de seus atores, sejam alunos, pais e profissionais da escola, buscará compartilhar ideias, delegar poderes, criar vínculos de amor e responsabilidades pelo que acontece hoje e o que se planeja para amanhã na escola, a esse clima da cultura escolar se denomina co-liderança. Veja o que diz Vicente acerca da tarefa do diretor e uma cultura escolar satisfatória:

O diretor não é aquele que pensa por todos e para todos, que responde por tudo, que tem de motivar e estimular os profissionais, que controla e exige. O diretor coordena uma equipa de profissionais. Não é a pessoa que manda, apenas aquela que ajuda e torna possível (VICENTE, 2004, p. 161).

Tais fatos foram reforçados ao se mostrar que 97,2% dos professores concordam que a gestora estimula práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades entre os professores, e 100 % assinalaram que o apoio pedagógico estimula e compartilha responsabilidades (item 5). Portanto, fica claro que a gestão escolar é exercida a partir da perspectiva de uma prática social legitimada por meio do exercício da autonomia, participação e democracia.

Assim, verifica-se, até o presente momento, que os resultados provenientes da coleta de dados da pesquisa inspiram um clima organizacional satisfatório para o bom desenvolvimento do processo pedagógico. Outrossim, sobre esse aspecto do processo ensino-aprendizagem exitoso, melhor dizendo, da gestão pedagógica adotada na instituição de ensino selecionada pelo estudo, a mesma será privilegiada na seção seguinte.

### **2.3.2 Resultado da Pesquisa com foco na Gestão de Pedagógica**

A gestão pedagógica tem grande relevância dentre as dimensões de gestão escolar. Nesse contexto, Lück (2009, p. 93) afirma que “[a] gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola, que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”.

O Quadro 11 apresenta o resultado da pesquisa aplicada aos professores, sendo que as questões de 01 a 04 dizem respeito à gestão escolar e de 05 a 08 ao apoio pedagógico.

Questionou-se aos respondentes, se a gestora e apoio pedagógico analisam as dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, obteve-se como resposta que 97, 25% dos professores concordam que a gestora analisa as dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, e 100% apontaram que o apoio pedagógico as realiza.

Em busca de responder satisfatoriamente os objetivos da gestão pedagógica, verificou-se, por meio da análise documental, que a equipe gestora busca articular ações que permitam melhorias no processo ensino aprendizagem e, para tanto, realiza encontros bimestrais com a equipe escolar. Esses encontros integram o Plano de Ação Estratégico Bimestral. Embora exista um planejamento com datas específicas para realizar essas atividades, diante das dificuldades sinalizadas pelos professores no decorrer do ano letivo são estabelecidas discussões que fomentam melhorias relativas à aprendizagem dos alunos, tais como projetos de leitura e Matemática.

Desses elementos surgiram os projetos Viajando Pela Leitura, Aluno Estrela, Envelope de Férias e Tabuada Todo Dia. Este último, realizado no ano de 2017, foi idealizado após momentos de conversas entre professores e equipe gestora, ao identificar os alunos que apresentavam dificuldades no domínio da matemática. Os atores escolares foram articulados de maneira que se colocasse em prática um projeto que viesse a sanar as dificuldades dos alunos na disciplina mencionada. O projeto prevê o atendimento dos alunos diariamente, ou pelo pedagogo, ou bibliotecária, ou outros profissionais designados, e tem o objetivo de promover a superação das dificuldades nas quatro operações matemáticas.

O apoio pedagógico enfatiza que “em busca de dar apoio aos professores, faz diagnósticos com os alunos e, posteriormente busca novas metodologias de acordo com os níveis de aprendizagem dos mesmos”. Quanto ao acompanhamento da aprendizagem dos alunos, os respondentes foram unânimes em afirmar que a equipe gestora promove e aplica de forma sistemática essa ação, de modo a identificar os alunos que necessitam de atenção pedagógica.

**Quadro 11** – Percepção dos professores acerca das características da Gestora e Apoio Pedagógico na Gestão Pedagógica.

ASSERTIVAS	Número de Respondentes e Grau de Concordância							
	0	%	1	%	2	%	3	%
01. Analisa as dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia.	-	-	-	-	01	2,8	11	97,2
02. Promove a aplicação de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, para identificar àqueles que necessitam de atenção pedagógica.	-	-	-	-	-	0	12	100
03. Ao diagnosticar diferenças de rendimento dos alunos, oferece condições para superar essas dificuldades, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem dos alunos.	-	-	-	-	01	2,8	11	97,2
04. Viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem.	-	-	-	-	-	0	12	100
05. Analisa as dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia.	-	-	-	-	-	-	12	100
06. Promove a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar os alunos que necessitam de atenção pedagógica.	-	-	-	-	-	-	12	100
07. Ao diagnosticar diferenças de rendimento dos alunos, o Apoio Pedagógico oferece condições para que as dificuldades sejam superadas, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem dos alunos.	-	-	-	-	-	-	12	100
08. Viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem.	-	-	-	-	-	-	12	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme resposta dos pesquisados ao questionário do Quadro 15, a equipe pedagógica e a gestora vêm utilizando procedimentos pedagógicos para acompanhar e monitorar o processo ensino-aprendizagem dos educandos; no entanto, as informações foram coletadas no primeiro procedimento de pesquisa, isto é, no tocante ao questionário. Este não permitiu à pesquisadora uma clareza, se de fato é feito o acompanhamento de forma sistemática, apesar dos respondentes serem enfáticos em frisar haver a identificação dos alunos que necessitam de atenção pedagógica. Não obstante, visando à elucidação desse ponto e ressaltar a importância de planejar e monitorar continuamente, a pesquisadora lançou mão da técnica da entrevista e da observação não participante – que, por sua vez, pode verificar *in*

*loco* se de fato a equipe pedagógica acompanha de forma planejada e sistematizada os processos pedagógicos da escola.

Assim, indagou-se ainda aos professores se a gestora da escola e o apoio pedagógico, ao diagnosticar diferenças de rendimento dos alunos, oferecem condições para superar essas dificuldades, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem dos alunos. Obteve-se que os mesmos reconhecem que a equipe gestora oferece as condições necessárias para superar tal problemática. Entre essas condições foram citadas: orientações metodológicas de ensino, oficinas teóricas e práticas de ações educativas interventivas, atividades educativas individualizadas de acordo com a deficiência verificada.

Nessa perspectiva, a professora mencionou que

me sinto cada dia mais segura na minha sala de aula, pois, depois que detectamos alunos com problema de aprendizagem, o apoio pedagógico não mede esforço para nos ajudar a contornar o problema (PROFESSORA 2).

Refletindo sobre esse aspecto da relevância e do papel da equipe diretiva na escola, assim defende Diridollou em relação a uma instituição que vislumbre ser enriquecedora e organizada:

Definir anualmente, para cada colaborador, as missões e os objetivos prioritários.  
 Fazer o ponto da situação quanto aos resultados das ações e fazer compreender as consequências dos erros e das realizações.  
 Apoiar os seus colaboradores, em caso de dificuldades, através de medidas e atos concretos.  
 Desenvolver a autonomia, diversificando as tarefas, delegando, confiando responsabilidades.  
 Privilegiar os encontros individuais e não as reuniões de grupo.  
 Felicitar as pessoas que exprimem as suas ideias e encorajar em público os inovadores.  
 Felicitar e cumprimentar as pessoas, quando os resultados são bons (DIRIDOLLOU, 2002, p.130-131).

Sabe-se que o acompanhamento da aprendizagem dos alunos é uma das tarefas mais importantes realizadas pela equipe gestora, pois permite um diálogo que se dá entre a aprendizagem do aluno e a prática do professor, fomentando informações não apenas sobre aprendizados, mais também sobre fazeres, o que permite um planejamento efetivo para superação das dificuldades que envolva não apenas o aluno como também o professor. Para apoiar os professores no trabalho com os alunos que precisam e apresentam dificuldades na



aprendizagem, o apoio pedagógico relatou que realiza “[o]bservação no campo onde o professor atua como na sala de aula, nas atividades desenvolvidas durante os três primeiros meses de convivência com o educando, aplicando atividades de acordo com a idade série de cada um e pesquisando sobre sua história de vida”.

Os elementos mencionados tornaram a surgir quando se questionou se a gestora e apoio pedagógico viabilizam oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem as professoras responderam que sim (100%). Uma das estratégias utilizadas pela gestão para atender aos alunos que necessitam superar as dificuldades de aprendizagem é estabelecer contato com a família: “[...] tem família que aceita colocar o filho no reforço, que pagam também um reforço pro aluno, porque ele vê que a criança não está acompanhando, então ele corre atrás também [...]” (GESTORA, 2017).

O desenvolvimento dos projetos de aprendizagem se caracteriza também como estratégia utilizada pela escola a fim de dar suporte aos alunos que necessitam de atenção. Por meio da fala dos respondentes, notou-se que há o reconhecimento de que a equipe gestora envolve-se diretamente, estruturando, compartilhando e definindo os projetos que a escola irá realizar. Os professores relataram que é prática comum a equipe gestora realizar reuniões, nas quais os docentes são ouvidos, expondo suas dificuldades e ideias e, a partir daí, coletivamente decidir quais projetos serão construídos.

Os projetos escolares duram o ano inteiro e, à medida que os alunos vão superando as dificuldades, são desligados.

[...] a partir da identificação feita pelo professor, dos alunos com dificuldades, é repassado para a equipe pedagógica, e a equipe pedagógica junto a gestão da escola vão atuar em cima das dificuldades dos alunos, um trabalho voltado para a dificuldade dele, e nós vamos ajuda-lo a vencer essa dificuldade. Se a escola não conseguir ela entra em contato com a família, e aí buscamos juntos alternativas e soluções que venham ajudar esse aluno, não podemos desistir dele, ele é nosso aluno. Eu sempre coloco para os pais que quando eles escolhem a escola para matricular seus filhos é porque eles acreditam no trabalho dos profissionais que aqui se encontram, eu também sempre coloco isso para o professor, nós somos responsáveis por essas crianças que assim se encontram, e passam todos os dias quatro horas conosco, nós precisamos prepará-las para a vida, para a sociedade, para a comunidade que ele está inserido [...] (GESTORA, 2017).

Outros aspectos importantes da cultura escolar que reforçam um ambiente educacional positivo e resultados promissores da escola são a boa comunicação e integração entre equipe gestora e docentes, fato confirmado pelas professoras ao afirmarem que:

são trocadas informações das dificuldades dos alunos em sala de aula. (PROFESSORA 1)

[...] por meio de conversas com os professores, são citadas as dificuldades encontradas na sala. (PROFESSORA 2)

A gestora sempre busca indagar de nós educadores quais as dificuldades que nós estamos enfrentando e depois de forma democrática, busca alternativa para resolver o problema de nossos educandos (PROFESSORA 2).

Percebe-se, assim, que na instituição pesquisada a equipe gestora tem estruturado ações no que se refere ao acompanhamento dos alunos que apresentam dificuldades para aprender. Essa mesma equipe tem desenvolvido um trabalho importante no que diz respeito ao foco na gestão pedagógica, realizando, portanto, o que Lück (2009) aponta como atribuição do gestor escolar, que é prioritariamente desenvolver em sua equipe a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Outro aspecto não menos importante desse trabalho científico refere-se ao resultado da pesquisa com ênfase na gestão de resultados educacionais, o qual permitirá confrontar as informações obtidas pelos sujeitos pesquisados e os indicadores da escola, assim como possibilitará compreender de que maneira a unidade de ensino gerencia esses resultados visando uma melhoria contínua. É o que ver-se-á na seção seguinte.

### **2.3.3 Resultado da pesquisa com foco de Gestão de Resultados Educacionais**

Com a implantação da cultura das avaliações externas, a gestão escolar passa a assumir novos desafios frente aos resultados educacionais. A compreensão do papel do gestor, assim como dos mecanismos que norteiam a avaliação de resultados educacionais no que se refere ao âmbito externo quanto interno, é condição imprescindível para definir qualificações para que as escolas possam ser mais eficazes (LÜCK, 2009).

É atribuição da gestão escolar envolver a equipe escolar, pais e alunos em torno de ações que viabilizem melhores resultados, fomentando mudanças reais no ensino e na aprendizagem, uma vez que novas exigências são propostas para o mercado de trabalho, para convivência social, para o ser e estar no mundo globalizado; assim, tais fenômenos afetam e impulsionam diretamente a escola na sua concepção de educação, de formação pedagógica, de infraestrutura, de resultados, entre outros. Sobre essas mudanças, pontua Martins:

As mudanças em curso têm apontado, de um lado, para a necessidade de reforma na estrutura e nas funções dos sistemas de ensino, no currículo e na formação dos profissionais da educação. De outro, têm renovado as concepções vigentes, sobretudo nos anos 80, apostando que a eficiência e a eficácia desses sistemas serão conquistadas via aprofundamento do processo de descentralização administrativa e financeira, controlados, porém, por meio da estruturação de uma avaliação externa sobre os resultados obtidos pelas redes de escolas. (MARTINS, 2001, p. 30)

Nesse sentido, com base nos resultados do questionário aplicado aos professores, entende-se haver o reconhecimento acerca das ações desenvolvidas pela equipe gestora nos aspectos relativos à gestão de resultados educacionais. O Quadro 12 mostra o resultado da pesquisa, sendo que as questões de 01 a 05 foram direcionadas ao gestor, e de 06 a 09, ao apoio pedagógico.

Em busca de socializar os resultados da escola no que se refere aos resultados da aprendizagem, a gestora promove encontros com os pais. O item 01 indagou os respondentes acerca dessa questão e mostrou que a totalidade dos professores respondeu que a gestora promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem.

É por meio das reuniões que a gestora faz o contato com os pais. Segundo a diretora,

nessas reuniões a escola busca demonstrar através do seu trabalho os resultados alcançados com os seus alunos. Mediante a situação individual de cada aluno essa família é convocada individualmente, a escola conversa, dialoga com esse pai, coloca para ele a responsabilidade da família [...] (GESTORA, 2017).

**Quadro 12** – Percepção dos professores acerca das características da Gestora e Apoio Pedagógico na Gestão de Resultados Educacionais.

ASSERTIVAS	Número de Respondentes e Grau de Concordância							
	0	%	1	%	2	%	3	%
01. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem.	-	-	-	-	-	0	12	100
02. Promove reuniões para discutir o desempenho da escola no IDEB	-	-	-	-	-	0	12	100
03. Promove reuniões para discutir o desempenho da escola no IDEAM	-	-	-	-	-	0	12	100
04. Promove momentos de discussão com os professores sobre o significado dos padrões do desempenho.	-	-	-	-	-	0	12	100

05. Após analisar comparativamente os indicadores de rendimento da escola (IDEB e IDEAM), a gestora estabelece metas para sua melhoria.	-	-	-	-	-	0	12	100
06. Acompanha as atividades internas e avaliativas, comparando-as com as existentes nas avaliações externas.	-	-	-	-	-	-	12	100
07. Participa de ações nas quais se discute o desempenho da escola no IDEB.	-	-	-	-	-	-	12	100
08. Participa de ações nas quais se discute o desempenho da escola no IDEAM.	-	-	-	-	-	-	12	100
09. Participa de ações que objetivam o estabelecimento de metas para melhoria no IDEB e SADEAM.	-	-	-	-	-	-	12	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de ser importante a socialização dos resultados junto a comunidade, é preciso considerar ainda que esses resultados sejam geradores de análises reflexivas sobre vários fatores além da performance dos alunos. Esses devem fornecer indícios de questionamentos também sobre a infraestrutura da escola, as condições materiais postas aos professores, os números de profissionais contratados e concursados, entre outros. Nessa perspectiva de organização produtiva aliada ao desempenho educacional como geradora de melhoria contínua na instituição, Libâneo aponta que

[a] interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o dialogo intersubjetivo. [...] A participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNEO, 2008, p. 105).

Sob esse prisma, é possível perceber que a escola se constitui da soma de inúmeros fatores para que de fato alcance seu alvo previamente planejado – sendo este a qualidade no ensino com equidade para todos que nela estão matriculados; entre esses fatores, destaca-se: boa infraestrutura, materiais e recursos didáticos-pedagógicos, gestão escolar eficiente, democrática e participativa, comunidade escolar ativa e atuante, interesse e compromisso profissional dos atores da escola, entre outros.

De acordo com a Professora 3, os pais são participativos e atendem ao convite da escola a se fazerem presentes nas reuniões nas quais são tratadas pautas a respeito das

avaliações externas, isto é: como são elaborados os itens, qual o seu objetivo da avaliação, quais os componentes avaliados, como os pais podem ajudar seus filhos, entre outros. Durante a entrevista, a Professora 3 destacou, “muitos pais nas reuniões ficam calados, outros falam e dão sugestões, mas a grande maioria ajuda no acompanhamento e cobrança dos filhos em casa”. Isso ressalta a importância da presença dos pais nas reuniões.

Visando obter dados relevantes para o estudo, a proponente do trabalho participou de uma das reuniões, na qual, por sua vez, foi notório observar a dinâmica diferenciada e a busca pelo envolvimento dos pais no decorrer da reunião, uma vez que os responsáveis pelos educandos tiraram suas dúvidas sobre o assunto em pauta e contribuíram com sugestões, como, por exemplo: o que oferecer como alimentação no dia da aplicação aos alunos; que os professores ministrassem conteúdos aos alunos no dia anterior menos complicados; se comprometeram em ajudar em casa os seus filhos nos assuntos relacionados as atividades regulares da escola, como também as que dizem respeito as avaliações externas.

Fica claro com o relato da Professora 3 acima que uma gestão de resultados, que vislumbre ser eficiente e eficaz, não deve prescindir das duas demais dimensões da gestão, sendo elas a democrática e a pedagógica. É imprescindível a organização e planejamento escola aliada a participação coletiva da comunidade onde a escola está inserida.

É preciso, portanto, destacar que, diante dos dados obtidos pela escola nas avaliações externas, faz-se necessário que a gestão da escola, sua equipe e a comunidade onde está inserida possam refletir e analisar tais indicadores como meios de estruturar formas de planejamento que resultem em melhoria contínua, tanto sobre os processos pedagógicos quanto de gestão. Sobre essa linha de raciocínio, enfatiza Libâneo:

Torna-se necessário destacar que valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação –, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. [...] A gestão participativa é a forma de exercício democrático de gestão e um direito de cidadania, mas implica também deveres e responsabilidades, portanto, a gestão participativa é a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva, implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008, p. 126).

A partir da citação de Libâneo, nota-se a centralidade da escola juntamente com a comunidade onde está inserida estudarem e compreenderem de forma crítica e objetiva os indicadores obtidos nas avaliações externas, como forma de estabelecer estratégias viáveis e

exequíveis para a melhoria contínua da escola não somente na dimensão pedagógica, mais administrativa, operacional, comunitária e outros.

Desse modo, as avaliações externas extrapolam a ideia de ser apenas um instrumento de “ranqueamento” entre as instituições educativas e se propõe a ser uma organização a serviço da inclusão social, da formação cidadã e do desenvolvimento das potencialidades humanas em todas as suas dimensões.

Outro aspecto importante do estudo foi o momento em que os docentes foram indagados se o apoio pedagógico acompanha as atividades internas avaliativas, comparando-as com existentes nas avaliações externas; os resultados apresentaram o maior grau de concordância. Esse item indicado pelos professores mostra que os pedagogos se preocupam com o processo avaliativo interno e entendem que os indicadores externos obtidos pela escola estão diretamente relacionados tanto com as atividades educativas ministradas pelos professores quanto pela forma de avaliar da escola.

Outro resultado não menos importante obtido durante a pesquisa, diz respeito também ao grau de concordância quando se questionou se a gestora promove e o apoio pedagógico participa de ações nas quais se discute o desempenho da escola no IDEB e SADEAM. Tal fato pode ser percebido na fala do apoio pedagógico ao expor: “Sim, conversamos, trocamos ideias e buscamos entender nossos resultados, e até agora estamos sempre crescendo, cada vez mais”.

Considerando os dois depoimentos acima, tanto dos professores quanto do apoio pedagógico, é possível verificar que as ações da equipe da escola (professores, apoio pedagógico e gestor) são no sentido de se reunirem e analisarem criticamente sobre os indicadores externos da escola e, a partir deles, planejarem e criarem estratégias pedagógicas mais inovadoras e simétricas, conforme as exigências das avaliações externas.

Esse fato implica em confrontar as melhorias já existente na escola, as que não operaram bons resultados e, a partir daí, construir uma nova estrutura de melhorias frente as novas demandas exigidas pelo sistema educacional e pela sociedade contemporânea.

É preciso ainda salientar que as escolas da rede estadual – e aqui também se enquadra a Escola Presidente Kennedy, privilegiada pela pesquisa – recebem orientações e determinações gerais e específicas da Coordenadoria Regional de Educação de Coari. Outrossim, apresenta-se de forma sucinta como se dá o trabalho desenvolvido no âmbito desta Coordenadoria Regional de Educação, junto as unidades de ensino, a respeito da temática das avaliações externas.

De acordo com as informações coletadas durante a pesquisa, é importante dizer que a Coordenadoria Regional de Ensino de Coari (unidade responsável pela administração e orientações emanadas da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas-SEDUC junto as escola), num primeiro momento, reúne, apresenta e discute com todas as equipes gestoras das escolas estaduais localizadas no município de Coari os resultados obtidos nas avaliações externas; em seguida, a equipe gestora, no âmbito da escola, passa a analisar e refletir de forma mais minuciosa sobre os dados recebidos.

Fica claro, até aqui, que esses dois momentos fazem parte de divulgação dos resultados por parte da Coordenadoria Regional de Educação de Coari junto às escolas sob seu comando, num processo de socialização tanto de informações concernentes aos indicadores quanto de estabelecimento de tarefas passadas as escolas, tendo como fim último a melhoria dos indicadores a priori conhecidos.

No contexto da escola pesquisada, segundo os professores entrevistados esse trabalho pedagógico estratégico é feito “[p]or meio de encontros pedagógicos, de divulgação de resultados, na hora de trabalho pedagógico (HTP), onde é possível verificar os itens das avaliações que precisam ser melhorados e aqueles em que a escola alcançou êxito”, visando, assim, a um planejamento para uma melhoria contínua do processo ensino-aprendizado proposto pelos parâmetros do sistema educacional em vigor.

Desse modo, a Coordenadoria Regional de Educação vem exercendo suas atribuições junto às instituições de ensino no município de Coari, tendo como base como já foi assinalado acima, as determinações legais emanadas da Secretaria de Estado da Educação e qualidade de Ensino do Estado do Amazonas.

Quanto às escolas estaduais, em especial a escola pesquisada, observou-se que esses procedimentos salientados são quase uma norma a ser seguida à risca pela maioria dos profissionais da educação da escola selecionada. Do ponto de vista da apropriação das informações inerentes aos critérios e procedimentos das avaliações externas, percebe-se que a escola vem conseguindo alcançar resultados significativos, devido aos índices obtidos e às premiações recebidas. Nesse sentido, a equipe da escola (professores, apoio pedagógico e gestão escolar) se mostra, na maioria das vezes, comprometida com um trabalho em equipe e corresponsáveis quando as coisas dão certo e quando não dão, permitindo, assim, a melhoria contínua do processo educativo realizado na escola.

Do ponto de vista da formação do homem integral, faz-se necessário que os professores compreendam que uma gestão escolar baseada em resultados de avaliações externas deve ser apenas um ponto a se considerar no desenvolvimento das potencialidades do

educando, devendo esse entendimento ser ampliado para as melhorias no campo dos espaços educacionais oferecidos aos alunos, a formação continuada dos professores, os recursos materiais e didáticos também oferecidos aos alunos – tudo isso conta de forma significativa para a eficiência e a eficácia da organização e desempenho escolar.

A gestora acrescenta o trabalho que é feito para discutir os resultados obtidos pela escola, assim como a credibilidade que a escola tem adquirido ao longo dos anos da comunidade escolar por conta desses resultados:

Nos encontros pedagógicos, a gente sempre conversa e quando a gente recebe os resultados a gente analisa, vê onde nós fomos bem, onde nós precisamos melhorar [...] a gente procura discutir junto a equipe pedagógica junto com os professores, colocar onde a gente precisa melhorar e, apresentar esses resultados também das nossas reuniões e colocar a importância da escola está bem. Eu sempre coloco assim, a escola conseguiu atingir uma meta, então a nossa responsabilidade é muito grande, se a gente regredir vai ficar muito feio assim para nós, até porque a comunidade está inserida, o próprio município que a escola está inserida ela já conseguiu uma credibilidade muito grande junto as pessoas (GESTORA, entrevista realizada em 24 ago. 2017).

Na fala das professoras, tem-se a confirmação de como tanto apoio pedagógico quanto gestora promovem a integração dos debates sobre os resultados internos e externos da escola. A Professora 1 reconhece que os bons resultados são provenientes de um trabalho feito com responsabilidade, no qual os professores se comprometem.

Há uma preocupação de toda a equipe pedagógica, dos professores, da gestora, em ter bons resultados, que são discutidos, são avaliados no grupo e através dessa conversa, desse debate, nós procuramos metodologias de como melhorar na qualidade, no que está faltando, onde foi a deficiência, então tudo é tratado no grupo, em comum acordo.

A Professora 2 afirma que os professores recebem “apoio da equipe gestora, sempre na coletividade buscamos analisar os resultados dos dados provenientes das avaliações internas e externos”. Grosso modo, a partir das manifestações dos professores em relação à atuação de liderança e integração da gestão escolar junto ao corpo docente, constata-se que há um grau relevante de reciprocidade em relação à confiança, parceria e sinergia da equipe voltado para a melhoria da escola de forma coletiva, colaborativa e de resultados.

Essa condição pedagógica e administrativa positiva externada pelos professores simboliza, entre outras coisas, um clima organizacional motivador, inspirador de confiança e,



sobretudo, que pode ser desenvolvedor de competências nos atores da escola e, por conseguinte, poderá permitir melhorias significativas nos indicadores da instituição de ensino.

Nessa mesma perspectiva, ao serem questionados se a gestora promove momentos de discussão com os professores sobre o significado dos padrões do desempenho, 97,2% dos docentes responderam que sim, o que imprime à gestão a característica de ter uma líder que tenta promover responsabilização pelos resultados, uma vez que, ao realizar a análise do desempenho dos alunos, está fazendo o devido uso das informações que servirão como referência na elaboração do planejamento escolar. Partindo desse relato da professora, compreende-se a importância de ouvir e tomar decisões compartilhadas no ambiente escolar como forma de garantir maior interesse e compromisso de todos. Dias destaca,

Um bom diretor tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas. Não põe em execução uma decisão, sem antes certificar-se de que foi bem compreendida e aceita por todos. A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado (DIAS, 1998, p. 278).

A gestora citou que, após as reuniões, os pedagogos realizam um estudo da matriz de referência junto aos professores das turmas que serão avaliadas, trabalham com as habilidades e descritores detalhados e, ao serem identificadas as dificuldades, cria-se uma planilha de nivelamento; essa planilha permite identificar o grau de dificuldade de cada um e, posteriormente, constrói-se um plano de intervenção.

Apesar de ser necessário e uma obrigação da escola desenvolver os conteúdos programáticos vinculados à matriz de referência do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) proposto pelo MEC, ao ponto que esses conteúdos efetivam de forma padronizada se a escola vai bem ou não em seu desempenho educacional, a escola não pode prescindir dos conteúdos e atividades práticas voltados a plenitude do exercício da cidadania, da relação do homem com a preservação do meio ambiente, isto é, da formação do homem integral: físico, cognitivo, social, emocional – o que caracteriza o currículo e sua multiplicidade de fazeres e saberes.

Posto assim, a escola deve trabalhar para desenvolver de forma unitária e harmoniosa os conteúdos exigidos pelas avaliações externas e os conteúdos e as práticas para a formação de um homem integral, fundamentados nos pilares de aprender a ser, a aprender a aprender, aprender a conhecer e a aprender se relacionar.

Os respondentes foram também unânimes ao afirmar no questionário que a escola analisa comparativamente os indicadores de rendimento escolar (IDEB e IDEAM) e indicaram que há o estabelecimento de metas para sua melhoria. Referente aos processos de avaliação pelos quais a escola foi submetida no decorrer dos anos, as professoras entrevistadas atribuíram o sucesso da escola ao fator união e parceria que existe na escola e que envolve gestão, pais, professores, alunos e funcionários.

eu creio que se não tivesse essa parceria, não existiria a menor chance de elevar os índices e de ter um bom trabalho (PROFESSORA 1).  
a responsabilidade de cada professor e principalmente a parceria dos pais (PROFESSORA 2).  
o que nos faz melhorar e ter bons resultados é o suporte que nos temos na escola (PROFESSORA 3).

Nota-se, portanto, que a escola será mais bem-sucedida quando as suas funções social e pedagógica estiverem baseadas numa reflexão sobre as avaliações externas para além da superficialidade dos dados em si, buscando conhecer e/ou intervir de forma crítica e contextualizada sobre os indicadores revelados por ela.

É preciso dizer ainda, tomando como base a formação do homem integral e integrado à sociedade contemporânea, que um processo educativo baseado na avaliação externa como fim em si mesma não produzirá resultados significativos, pois o processo educativo vai além de uma prova padronizada: formadora de homens e mulheres cidadãos, contribui decisivamente para o caráter e, nesse sentido, a gestão vinculada aos bons resultados obterá bons “frutos” quando forem alicerçados num ensino que pensa e repensa o papel e função da educação escolar – seu foco, sua finalidade e seus valores. Assim ressalta Nóvoa:

[...] as escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano [...] que a cultura da racionalidade empresarial sempre transporta (NÓVOA, 1995, p.16).

Sabe-se, portanto, que administrar uma escola exige por parte dos gestores o desenvolvimento de muitas competências. Isto porque os problemas educacionais são complexos e, em face das novas demandas vivenciadas pelas escolas, exigem ações articuladas e conjuntas para o alcance dos objetivos educacionais e superação dos problemas cotidianos das escolas.

Lück (2000) fala da necessidade e importância das mudanças no cenário educacional e de se realizarem de forma significativa, visto que a sociedade sinaliza para o desenvolvimento da consciência, no qual aspectos como autoritarismo, centralização e conservadorismo estão perdendo terreno. Enfatiza que esses aspectos dão lugar às práticas que propiciem as interações, participações, consubstanciadas em movimentos que agreguem os mais diversos atores.

A autora acrescenta ainda que:

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes (LÜCK, 2000, p. 11).

Dessa forma, no âmbito das atribuições do gestor escolar, é necessário que haja novas atenções e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, ou seja, a atuação do gestor escolar deve perpassar por diversas dimensões. A autora as apresenta agrupadas em duas áreas: organização e implementação. Ao desenvolver com eficiência as dimensões de organização e implementação, os gestores têm a possibilidade de promover um trabalho com vistas ao desenvolvimento dos processos educacionais, de maneira que influenciem positivamente na formação e aprendizagem dos alunos.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção (LÜCK, 2000, p. 12).

Para tratar do papel fundamental do gestor escolar no caso específico dessa dissertação, a proponente focou sua pesquisa no estudo dos referenciais bibliográficos que tratam das Dimensões de Gestão Democrática, Pedagógica e de Resultados. A partir desses e de outros recursos utilizados, tais como aplicação de questionários e entrevistas, verificou-se que a atuação da equipe gestora foi fundamental para incentivar o comprometimento de toda a equipe de profissionais da escola e comunidade escolar de forma participativa e compartilhada, conduzindo-os a se tornarem essenciais para o alcance e concretização de objetivos – que, no caso específico desse trabalho, refere-se aos bons resultados apresentados nas avaliações externas.

Portanto, conclui-se que as a experiências vivenciadas na Escola Estadual Presidente Kennedy podem ser apresentadas a outras escolas da rede, de maneira que estas possam buscar aprimorar o trabalho que desenvolvem. A forma como isso pode ser feito será apresentada no Capítulo 3, por meio do Plano de Ação Educacional.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): UMA PROPOSTA PARA AS ESCOLAS DA COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE COARI**

Conforme já destacado, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados se propôs a investigar as ações desenvolvidas pela equipe gestora da Escola Estadual Presidente Kennedy, verificando se essas ações têm relação com os desempenhos expressos nas avaliações externas, IDEB e IDEAM.

Diante do exposto nos questionários e entrevistas aplicados aos professores, gestora e apoio pedagógico, constata-se a hipótese de que os resultados positivos apresentados nas avaliações externas têm relação com as práticas gestoras desenvolvidas na escola, que realiza ações com foco no fazer pedagógico, resultados educacionais e participação de pais, professores, funcionários administrativos, alunos e comunidade, culminando no sucesso da instituição de ensino.

No Capítulo 1, apresentou-se primeiramente um panorama da Secretaria de Educação de Estado de Educação e Qualidade de Ensino, como se constitui sua estrutura organizacional, os setores responsáveis por trabalhar com resultados das avaliações em larga escala e planejamento estratégico, assim como os trabalhos realizados para subsidiar as escolas sob sua jurisdição para melhoria das práticas pedagógicas. Ainda nesse mesmo capítulo, apresentou-se o contexto da Escola Estadual Presidente Kennedy, os dados das avaliações externas detalhando-se as ações e projetos desenvolvidos.

Objetivando embasar o estudo, fundamentado principalmente nas discussões de Lück (2009), no segundo capítulo foram apresentados os referenciais teóricos, os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, realizados por meio de uma abordagem qualitativa, assim como a análise dos dados.

A análise dos dados se constituiu em um elemento importante no processo de construção dessa dissertação, que se construiu a partir de dados fornecidos por meio de entrevistas e aplicação de questionários aos sujeitos da pesquisa: gestora, apoio pedagógico e professores. Para a realização do tratamento dessas informações, foram feitas inferências e interpretações dos dados coletados. A partir disso, verificou-se uma forte presença de aspectos pedagógicos, democráticos e de resultados na escola Presidente Kennedy. Assim, o plano de intervenção tem como proposta o compartilhamento das boas práticas desenvolvidas na escola pesquisada com as demais escolas pertencentes à CREC, contribuindo, dessa forma, para a melhoria educacional das escolas da rede.

### 3.1 OBJETIVOS DO PAE

Com base no que foi constatado nessa pesquisa, que teve como pergunta norteadora quais as práticas da equipe gestora influenciam diretamente nos resultados positivos da escola nas avaliações externas, e procurando atender a um dos objetivos propostos para esse trabalho, nesse terceiro capítulo será apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE).

Observou-se, no que concerne aos trabalhos desempenhados na escola pesquisada, que a equipe gestora pautou suas ações na perspectiva de uma gestão com vistas ao desenvolvimento de um ambiente de diálogo e participação, que propiciaram um melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, no sucesso do processo educativo.

Foi notório que, para que tal ação se concretizasse, a gestora escolar – enquanto um dos principais atores responsáveis pela escola – demonstrou-se articuladora, integrando os setores, desenvolvendo o entusiasmo, sensações positivas e autoconfiança, bem como estimulando atitudes de responsabilidade e comprometimento em sua equipe.

Nesse ambiente, os atores escolares se manifestaram colaborativos com a equipe gestora, de maneira que criou-se um vínculo entre eles e a instituição, repercutindo positivamente nos aspectos pedagógicos e de resultados manifestados na escola nas avaliações externas. Nesse sentido, pretende-se, por meio da construção desse Plano de Ação Educacional (PAE), permitir o compartilhamento das experiências e práticas pedagógicas fundamentadas nas práticas gestoras desenvolvidos da escola pesquisada com as demais escolas pertencentes à Coordenadoria Regional de Coari, que atendem do 1º ao 5º ano.

Intenciona-se que, após o primeiro ano de vigência do referido plano, tempo estipulado para execução do mesmo, a proposta do seminário passe a ser contemplado no plano de atividades anuais da Coordenadoria Regional de Educação de Coari – que, embora disponha de um trabalho nesses moldes, possa passar a adotar a referente proposta que tem objetivos específicos voltados para as escolas de ciclo.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO PAE

O plano de ação educacional traz ações, conforme exposto no Quadro 13, que serão apresentadas as demais escolas da rede, para que os gestores possam lançar mão das mesmas e replicá-las nas unidades escolares pelas quais respondem.

**Quadro 13** – Proposta de Ações para as Escolas da CREC

O quê?	Quem?	Quando?	Como?	Por quê?	Quanto?
Promover visitas das escolas do 1º ao 5º do Ensino Fundamental.	Coordenadoria Regional de Educação de Coari.	Uma vez no semestre.	Visitando a escola.	Conhecer o trabalho desenvolvido na escola pesquisada.	Sem custo.
Realizar seminários entre as escolas do 1º ao 5º do Ensino Fundamental.	Coordenadoria Regional de Educação de Coari, juntamente com a equipe gestora da Escola Presidente Kennedy.	Uma vez no semestre.	Reunindo gestores, apoio pedagógico, professores, alunos e pais.	Compartilhar as práticas desenvolvidas, para que as demais escolas possam utilizá-las em suas escolas.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro apresenta sinteticamente a ação do PAE que trata da realização de seminário. Logo, para a sua realização os passos serão desenvolvidos em fases ou etapas:

### **1º momento: Preparação do seminário.**

Visita ao objeto de estudo – esse momento é dedicado à visita à Escola Estadual Presidente Kennedy para fazer o levantamento das ações que a escola desenvolve para a melhoria e alcance da qualidade no ensino. Na oportunidade serão realizadas entrevistas e conversas informais com a comunidade escolar (gestora, pedagogos, professores, funcionários e alunos).

Organização – Essa fase se inicia com a apresentação da proposta à Coordenadora Regional, pessoa responsável pelas escolas da rede estadual no município de Coari; escolha da data e local (Auditório Dom Jackson Damasceno); elaboração e distribuição de convites às nove (9) escolas da rede estadual de ensino, contemplando assim, um público de 100 pessoas, inicialmente, entre gestores, pedagogos e professores.

Firmar parcerias – Será o momento de contatar com a equipe técnica da CREC para direcionar o primeiro momento do seminário: palestra para reflexão acerca da importância do papel do gestor para o sucesso da escola e com a gestora da escola onde será realizado o evento para confirmá-lo. Estima-se que para cada um dos palestrantes seja utilizado 45 minutos para exposição dos assuntos.

Sobre a organização do material, o seminário exigirá recursos materiais que serão disponibilizados pela CREC, responsável pela estruturação do evento. Para isso será necessário o uso de: projetor de imagem (data show), notebook, caixa amplificadora, microfone, tela de imagem, papel, caneta, pasta, água mineral, pen-drive. E assim, organizados os materiais que serão utilizados, dar-se-á realização do seminário no intuito de expor e sugerir possibilidades de encadeamento de ações de sucesso na perspectiva da gestão educacional e no desenvolvimento de práticas pedagógicas.

## **2º Momento: Realização do seminário.**

O seminário, tanto do 1º quanto do 2º semestre, será desenvolvido na linha diretiva dos eventos dessa natureza, e será realizado em 3h, tendo a programação exposta no Quadro 14.

**Quadro 14** – Proposta da divisão do Seminário

<b>Divisões</b>	<b>Tempo</b>
Abertura	15 minutos
Pronunciamento da coordenadora regional	10 minutos
Reflexão	20 minutos
Palestra	60 minutos
Exposição das práticas pedagógicas	1hora e 15 minutos

Fonte: Elaborado pela autora

Abertura – Será de responsabilidade da pesquisadora, a qual terá 15min para expor os objetivos, acolher os presentes e falar da importância do seminário, visto que é de interesse da pesquisadora e da CREC coletar, analisar e apresentar os dados de boas práticas desenvolvidas na escola Presidente Kennedy. A partir deles, supõe-se a aplicabilidade das estratégias educacionais e de projetos em outras escolas, resguardadas as especificidades, na melhoria da qualidade educacional do município. Nesse primeiro momento, será dada oportunidade à coordenadora local para se pronunciar em 10min, falando sobre as práticas pedagógicas na realidade atual em Coari. Após esse primeiro momento propõe-se a reflexão das práticas da escola.

Reflexão – A motivação será feita por meio de slides, contendo dados teóricos acerca das dimensões de Gestão Democrática e Participativa, Gestão Pedagógica e Gestão de Resultados Educacionais, seguida de reflexão entre os presentes, sendo coordenada pela própria pesquisadora.



Palestra – Esse momento será direcionado por técnicos da SEDUC, que farão a explanação do tema através de slides, conduzindo a reflexão.

Exposição das práticas pedagógicas – Como vem sendo tratado ao longo da discussão, a Escola Estadual Presidente Kennedy será responsável por conduzir esse momento, explanando slides e reforçando oralmente as práticas pedagógicas que vem sendo referência na escola, ao mesmo tempo em que estarão abertos a perguntas.

Convém salientar que este plano de ação educacional trará propostas que fluíram positivamente na realidade da Escola Presidente Kennedy e que podem somar com as demais escolas da rede, contribuindo com gestores que queiram lançar mão das mesmas, replicando-as nas unidades escolares pelas quais respondem.

O encontro semestral no qual será realizado o compartilhamento de ações será antecedido por visitas *in loco* pelo gestor, pedagogos e professores a serem definidos por cada escola e acontecerão entre os meses de março e junho para o primeiro semestre e de agosto e novembro para o segundo. As oito escolas farão duas visitas à Escola Presidente Kennedy no decorrer do ano, sendo que uma no primeiro semestre e outra no segundo semestre. Também será estendido o pedido e convite para que a gestora e/ou professora da Escola Estadual Presidente Kennedy possam trocar experiências *in loco* nas escolas participantes.

Pretende-se com a referida ação que as equipes das escolas visitantes possam conhecer como acontecem as ações pedagógicas e o trabalho coletivo desenvolvidos na escola. Na ocasião dos seminários, pretende-se utilizar para fins de divulgação das ações, além dos slides contendo as dimensões de gestão utilizadas no trabalho, os quadros com as ações constantes no Plano de Ação Estratégico referentes ao ano de 2017.

Serão apresentados aos participantes dos seminários os eixos temáticos da Dimensão da Gestão Democrática e Participativa, posteriormente Gestão Pedagógica e, para finalizar, Gestão de Resultados Educacionais.

Ressalta-se que os eixos citados estão contemplados no documento que consta o Planejamento Estratégico de Gestão Educacional e o Desenvolvimento de Práticas Pedagógicas da Escola Estadual Presidente Kennedy; nele constam os procedimentos e métodos que possibilitam alcançar principalmente os objetivos de ensino e aprendizagem. A próxima seção detalha as ações com foco em características democráticas e participativas.

### 3.3 AÇÕES COM FOCO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Falar da Dimensão da Gestão Democrática e Participativa é falar da necessidade de se desenvolver, no contexto da escola, ações que possibilitem a descentralização do poder, de maneira que busque o envolvimento e tomada de decisões no cotidiano escolar dos atores que fazem parte da comunidade escolar interna e externa.

De acordo com o MEC,

[a] gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. [...] A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar (BRASIL, 2004a, p.p. 13-14).

Na perspectiva de desenvolver um trabalho que priorize a participação dos atores escolares, a equipe gestora da escola desenvolve várias ações, conforme demonstrado no Quadro 15.

A gestora, o apoio pedagógico, professores, alunos, pais e servidores têm sua parcela de contribuição no processo para o alcance dos resultados; na Escola Estadual Presidente Kennedy busca-se o comprometimento dos envolvidos no processo, do planejamento à execução das ações, para que as mesmas fluam de forma positiva.

**Quadro 15** – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Democrática no período anual.

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
Anual	Semana de mobilização contra o abandono escolar (O Lar também é uma escola)	Família.	Gestora, equipe pedagógica, professores e pais.	- Realização de reuniões por turno e série para dialogar com os pais sobre os problemas relacionados ao abandono escolar e procedimentos a serem adotados pela escola para minimizar tal situação; - Exibição de slides; - Troca de correspondência entre pais e alunos.
Anual	Projeto Dia das Mães, “Mãe, um Ser Sublime e Especial”.	Família.	Gestora, equipe pedagógica, professores, funcionários administrativos, pais e alunos.	- Desenvolvimento do tema em sala de aula; - Concurso de produções textuais desenhos, pinturas e danças; - Leitura pelos alunos, dos textos selecionados na Rádio Nova Coari FM. - Culminância do projeto com apresentação de musical.
Anual	Projeto Dia dos Pais. “O que meu Pai tem de melhor”	Família.	Gestora, equipe pedagógica, professores, funcionários administrativos, pais e alunos.	- Desenvolvimento do tema em sala de aula; - Concurso de produções textuais desenhos, pinturas e danças; - Apresentação dos trabalhos vencedores aos pais.
Anual	Reunião com os pais.	Famíliares.	Gestora, equipe pedagógica, professores e pais.	- Realização de conversas com pais de alunos que não obtiverem rendimento adequado para passar de ano. - Motivação aos pais para incentivarem os discentes a estudarem.
Anual	Intercalasse entre pais e entre alunos	Alunos, Pais de alunos e comunidade escolar.	Gestora, equipe pedagógica e professores.	- Competição de futebol de salão entre pais; - Competição de futebol de salão entre alunos - Oferta de lanche para os participantes.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Plano de Ação Estratégico - Pedagógico. (ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016).

No início do ano letivo, a equipe diretiva participa do planejamento das atividades a serem realizadas durante o ano. A necessidade da discussão entre esses segmentos na escola decorre do papel que os sujeitos assumem naquele espaço, os quais, por estarem na ponta do processo, lidando diretamente com o público-alvo, estão aptos à realização das ações pedagógicas na escola, pensando e agindo coletivamente, planejando, organizando, direcionando, para que o fazer pedagógico se concretize, de forma que, por meio das discussões propostas, emergem questionamentos, proposições de ações e partilha de

experiências que enveredam para a melhoria do ensino escolar, como é o caso dos projetos escolares.

Os projetos “Mãe, um ser sublime e especial” e “O que meu pai tem de melhor” têm sido referência na educação dos alunos da escola Presidente Kennedy, pois transformam esses dias em oficinas de produção textual, complementando as aulas de Língua Portuguesa, ocasião em que os alunos escrevem cartas, criam poesias ou mensagens para os pais, os quais as recebem no dia festivo em alusão a essas datas na escola. Para isso, é feita toda uma preparação interdisciplinar que começa com a produção textual e se estende às habilidades de leitura, expressão corporal e de valorização.

O processo para a escolha das produções se dá em fases: 1. Lançamento do concurso; 2. Divulgação do Cronograma; 3. Seleção. A seleção se dá com a leitura das produções pela equipe pedagógica e gestora, passando para a etapa final, que é de responsabilidade dos professores. Nessa fase, considera-se como critério: criatividade, ortografia e estrutura das produções, cujos vencedores se apresentam na culminância dos projetos. Essas práticas vêm intensificando e inovando as práticas a cada edição.

As práticas esportivas fazem parte do cotidiano dos alunos; por esta razão, a escola realiza os jogos de interclasses como instrumento motivador no processo ensino-aprendizagem por demandar interesse por essas atividades. Assim, essas atividades acontecem em datas específicas como o Dia das Crianças, encerramento do semestre, Dia do Estudante e outros.

Encerrada a apresentação das ações desenvolvidas anualmente, a seguir serão apresentadas as ações que acontecem semestralmente na Escola Estadual Presidente Kennedy.

**Quadro 16** – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Democrática no período semestral

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
Semestral	Dia da família na escola.	Alunos, Pais de alunos e equipe escolar.	Gestora, equipe pedagógica e professores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de palestras com a participação do conselho tutelar.</li> <li>- Realização de noite cultural, com o envolvimento de alunos, pais e a comunidade escolar.</li> <li>- Apresentação de poesias, danças, teatro.</li> <li>- Premiação dos alunos estrela</li> <li>- Premiação dos vencedores das Olimpíadas de Língua Portuguesa e Matemática do Amazonas.</li> </ul>
Semestral	Divulgação dos resultados dos projetos da escola.	Comunidade escolar e pais de alunos.	Gestora, equipe pedagógica, professores e funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de contas dos trabalhos desenvolvidos pela escola por meio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exibição dos resultados tabulados, no qual mostram-se o avanço do rendimento e desenvolvimento dos alunos através do trabalho em sala de aula e principalmente dos projetos de apoio a prática da leitura e escrita.</li> <li>- Certificação dos alunos aptos ao mundo da leitura para o ano/série.</li> <li>- Estímulo ao projeto Viajando pela Leitura através da distribuição aos pais, do envelope de férias.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico-Pedagógico. (ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016).

Entre tantas ações desenvolvidas pela escola destaca-se o Dia da Família na Escola, uma ação semestral instituída pela SEDUC. Como a Gestão Democrática Participativa exige a parceria entre escola e família, esse dia procura fortalecer e motivar os pais a estarem na instituição. Dando abertura para que a família tenha um espaço seu no ambiente escolar, a escola procura fazer um dia recreativo e reflexivo com uma programação voltada para esse público, incluindo jogos, palestras, apresentações. Na tentativa de contribuir para o acesso da família aos espaços educacionais e, essencialmente, participar das ações que norteiam o sucesso escolar, é instituído o Dia da Família. Essa ação de cunho social, cultural e institucional possibilita a participação da família nas ações realizadas na escola, bem como o acompanhamento, orientação, concretização e realização das atividades juntamente com os alunos.

Partindo do pressuposto da gestão democrática e participativa, em que os sujeitos integrantes do processo educacional passam a ser atuantes e protagonistas do sucesso escolar,

a comunidade escolar é chamada e convidada a participar dos eventos que discorrem das ações administrativas, pedagógicas e financeiras da escola.

A divulgação dos resultados dos projetos escolares como meio de disseminar e informar os trabalhos desenvolvidos na escola está intimamente relacionada com as prestações de contas das ações realizadas durante o ano de 2017. Pode-se destacar a apresentação dos resultados sob olhar dos projetos escolares através de slides, tabulação de dados, gráficos e tabelas nas quais se mostram os avanços sobre rendimento e desenvolvimento dos alunos para com as atividades de sala de aula e a prática de habilidades e competências da leitura e da escrita. De uma forma específica, a escola busca, em face dos resultados em avaliações externas e internas, a certificação e premiação dos alunos participantes dos projetos e, principalmente, a conquista pelo sucesso na superação das dificuldades de aprendizagem e na aquisição de conhecimentos atrelados ao mundo da leitura, além da explicação sobre a importância da participação da família na motivação e estimulação dos alunos com relação aos avanços nas atividades escolares e nos projetos.

O Quadro 17 apresenta as ações bimestrais desenvolvidas na Escola Estadual Presidente Kennedy.

No que concerne às ações de visita, a escola conta com uma equipe formada pela gestora e equipe pedagógica, que realizam essa tarefa. Nos casos de alunos faltosos por mais de cinco dias, a equipe se desloca até as residências para verificar o motivo de sua ausência, conversa com os responsáveis e, em casos graves toma as medidas cabíveis: aciona o conselho tutelar, comunica a equipe pedagógica e assistente social da CREC, e/ou aplica planos de estudo. Assim, busca meios para que o aluno seja atendido quanto aos seus direitos.

**Quadro 17** – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Democrática no período bimestral.

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
Bimestral	Projeto Permanecer.	Famíliares.	Gestora e equipe pedagógica	- Realização de reuniões com os pais a fim de discutir e refletir acerca de questões sobre assiduidade e importância da família na escola. - Realização de visitas domiciliares; - Palestras com o conselho tutelar; - Parceria com o serviço social da Coordenadoria Regional de Coari.
Bimestral	Avaliação dos projetos	Equipe pedagógica.	Gestora, equipe pedagógica e professores.	- Realização de reunião para avaliação dos projetos; - Sugestão para aperfeiçoamento dos projetos em curso.
Bimestral	Reunião da Equipe pedagógica	Equipe pedagógica.	Gestora e equipe pedagógica.	- Avaliação das ações executadas; - Planejamento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico-Pedagógico. (ESCOLA ESTAUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016).

A atuação do Conselho Tutelar em parceria com a escola consiste na participação das reuniões de pais, palestras, acompanhamento nas visitas domiciliares, por se tratar de um segmento que resguarda o direito das crianças. A presença dos conselheiros nessas reuniões ajuda a esclarecer os pais quanto a sua responsabilidade, seja no que se refere à frequência, seja no acompanhamento das crianças.

Vale ressaltar que as visitas domiciliares não acontecem apenas em casos de infrequência, mas também em casos de alunos com dificuldade na aprendizagem ou distúrbio de comportamento na escola, incluindo casos de vulnerabilidade detectada pela escola. Nesses casos, a CREC conta com a parceria de profissionais da Secretaria de Ação Social da prefeitura local, de modo que os alunos recebem o atendimento devido, além da participação destes em palestras nas escolas e acompanhamento domiciliar, se for o caso.

Os projetos que a escola realiza passam por um processo de avaliação entre equipe gestora e professores, o que dá a possibilidade de mudar os rumos, afinal os projetos que a escola desenvolve vêm trazendo bons resultados, principalmente por contar com incentivo, motivação e parceria da família. Um exemplo são os projetos de leitura, que contam com

acompanhamento da escola ou da família, e têm favorecido a habilidade da leitura dos alunos em todos os níveis, promovendo a motivação dos mesmos através da sua participação nos eventos da escola.

Verifica-se que são inúmeras as ações desenvolvidas na escola para torná-la um espaço atrativo e eficaz na formação discente; como todas essas ações são de natureza pedagógica, por estarem voltadas à melhoria do ensino, a escola presta conta do seu trabalho realizando atividades socioculturais que oportunizam os alunos a expor suas habilidades como resultado do trabalho desenvolvido na escola na preparação dos alunos. Nesses eventos comparecem pais/responsáveis, alunos, autoridades, Coordenadores e técnicos da Coordenadoria Regional. Concernente à aplicação de recursos financeiros, a escola conta com o Conselho Escolar e o que é exposto aos pais nas reuniões que acontecem ao longo do ano.

Resumem-se, assim, as ações da Gestão Democrática e Participativa da Escola Estadual Presidente Kennedy, mostrando uma estruturada com a linha sócio-interacionista por acreditar que as ações motivam os alunos contribuindo significativamente no seu desenvolvimento e no aprendizado.

### 3.4 AÇÕES COM FOCO NA GESTÃO PEDAGÓGICA

É indiscutível o fato de que, para que uma escola possa ter bons resultados, a gestão escolar e sua equipe devem ter como uma de suas prioridades o desenvolvimento da gestão pedagógica eficaz e comprometida.

Lück (2009) infere que o foco do trabalho da escola deve ser prioritariamente a aprendizagem e formação dos alunos, e que o processo de articulação que representa a gestão pedagógica se dá:

na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu. Afinal, uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdo, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos". (LÜCK, 2009, p. 94)

Nesse sentido, fica evidente que uma das principais funções do gestor escolar é zelar pelo ato pedagógico no cotidiano escolar; entende-se que os encaminhamentos tomados pelos mesmos no que se refere às ações voltadas para a aprendizagem dos alunos devem se



constituir como ações essenciais, fato que, após pesquisa e análise dos dados observados na escola Presidente Kennedy, ficou evidente, conforme exposto abaixo.

O Projeto Aluno Estrela é uma ação pedagógica interna à escola. Ou seja, o projeto está contido no Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI) da escola e possibilita aos alunos a responsabilidade e o cuidado com a escola. Além disso, a atuação do projeto está relacionada a uma visão bem ampla do fazer pedagógico, que perpassa pela concepção construtivista, afetivo, político, comportamental, ambiental, intelectual, cultural e social. Diante disso, o projeto visa ao estímulo dos alunos quanto o desenvolvimento da escrita, leitura, apresentação diversificada de gêneros textuais, produções textuais, disciplina e bom comportamento em sala de aula, respeito ao colega, realização das atividades tanto no âmbito de sala de aula quanto nos espaços domiciliares e familiares.

Como forma de visualizar o aluno no seu cotidiano escolar, o professor realiza registros diários por meio de um cartaz, que servirá para fixar as estrelas douradas dos alunos. Ao final da aula, os melhores alunos e/ou os que se destacaram recebem uma estrela. Ao final de cada semestre, os estudantes que receberam mais estrelas douradas são convidados a um evento aberto à comunidade para serem homenageados com uma medalha de honra ao mérito, pelo seu desempenho nas aulas e na escola tornando-se um Aluno Estrela.

A possibilidade de publicização dos projetos da escola no que se refere ao projeto Aluno Estrela pode favorecer a outras escolas a apropriação de práticas metodológicas. Essas adaptadas e readaptadas tendem a propiciar aos alunos aumento na sua motivação. É importante dizer que o processo de construção dos saberes é específico de cada indivíduo. Todavia, o uso de estímulos e acompanhamento do aluno diariamente e o reconhecimento de seus esforços ao final do bimestre podem proporcionar uma incitação às tarefas e deveres escolares. Entende-se com isso a aplicabilidade e adaptação desse projeto em outras unidades escolares como propensa a melhorar as questões de Língua Portuguesa e, conseqüentemente, em seu processo de letramento. Frente a isso, entende-se que a adaptabilidade desse projeto para outras escolas tornar-se-ia uma prática pedagógica contribuindo para as demais escolas do município.

**Quadro 18** – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão Pedagógica no período semestral

Semestral	Projeto: Aluno Estrela	Discentes	Gestora, equipe pedagógica, professores e alunos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo aos alunos para desenvolvimento da escrita</li> <li>- Acompanhamento diário do processo de escrita.</li> <li>- Apresentação aos alunos de uma diversidade de gêneros textuais (poemas, tipos de brincadeiras, tipos de programas, músicas, contos, lendas, etc.).</li> <li>- Produção de texto.</li> <li>- Premiação com estrelas douradas e ao final de cada semestre com medalhas de Aluno Estrela para os alunos que se destacam com as melhores produções de texto.</li> </ul>
Semestral	Projeto Viajando pela Leitura	Discentes	Gestora, equipe pedagógica, professores e alunos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento e acompanhamento diário do processo de leitura em educandos que se encontra com dificuldade através de aulas de reforço</li> <li>- Produção de frases e textos.</li> <li>- Utilização de microfone, livros da biblioteca, cartazes, fichas de leitura.</li> <li>- Concurso de leitura</li> </ul>
Semestral	Projeto Minha Escola Limpa	Discentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento diário das turmas das práticas de limpeza, organização e comportamento no decorrer das aulas.</li> <li>- Premiação das turmas com a oferta de um dia de lazer e lanche especial.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico- Pedagógico. (ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016).

Já para o desenvolvimento do projeto Viajando pela Leitura pode-se destacar a importância da leitura ainda na primeira infância. Pensando nisso, o presente projeto de incentivo à leitura garante o direito fundamental da criança de aprender em consonância com a política de aprendizagem a leitura e escrita enfatizados no processo de alfabetização na idade certa.

A realização e acompanhamento do referido projeto acontece diariamente através de um envelope contendo diversas fichas de textos variados, todos confeccionados e entregues aos pais em reuniões semestrais, contando com a responsabilidade e o compromisso dos mesmos na supervisão domiciliar da leitura com os filhos. O projeto contempla produções textuais, utilização de recursos de multimeios didáticos (microfone e data show), livros da biblioteca, cartazes e concurso de leitura.

O projeto Viajando Pela Leitura acontece bimestralmente e atende o PPPI da escola, implementando ações na tentativa de contribuir para estudantes em fase de alfabetização a apropriação da leitura e escrita na série que se encontra, não permitindo mais que alunos

alcancem níveis superiores sem o pleno conhecimento e formação íntima da fase, nível ou série que está devidamente matriculado.

A importância do projeto Viajando Pela Leitura para escolas do município está intimamente relacionada ao incentivo à leitura ainda na primeira infância, tendo em vista a necessidade de ações que desenvolvam competências e habilidades para a leitura. As escolas culturalmente irão constituir e construir o hábito de realizar diariamente a leitura dos alunos e, essencialmente, zelar juntamente com os pais e/ou responsáveis para que os mesmos em parceria também participem no ato de ler com os filhos. Compreende-se, pelo visto na escola e na descrição do projeto, que a prática de leitura incentivada e rotineira no cotidiano escolar influencia nos resultados escolares, tanto externos quanto internos, ao promover o ambiente analítico proporcionado pela leitura. Comparativamente com as escolas de Coari nota-se a maior parte delas nos níveis avançados de leitura, porém, o processo de construção dos hábitos de leitura tem com necessidade constante o contato com os livros. Entende-se assim que a aplicabilidade desse projeto em outras instituições como propiciadores de contato e articulação com o universo das letras.

Concomitantemente a esses projetos, desenvolve-se o projeto Minha Escola Limpa, que faz parte do bojo pedagógico do PPPI da escola em consonância com a política de preservação ambiental, social e físico do ambiente educativo. No ano de 2017, o projeto ocorreu de forma construtivista, positiva e satisfatória alcançando o maior número de alunos da escola, visto que a ação acontece através do acompanhamento diário das turmas, utilizando assim uma ficha de registro com itens que avaliam a limpeza, organização, comportamento no decorrer das aulas. Ao final de cada semestre as turmas com o maior número de pontos são convidadas a participar de um dia diferente com várias atividades de lazer, lúdicas, esportivas, dinâmicas e um lanche ao final do dia.

O projeto Minha Escola Limpa vem justamente contribuir para a formação de uma consciência socioambiental nos alunos da Escola Presidente Kennedy, sensibilizando-os e mobilizando-os para lidar com as questões que envolvem o meio ambiente. Nessa perspectiva as escolas do município podem, a exemplo da escola pesquisada, apropriar-se de ações que facilitam e despertam nos alunos a responsabilidade ao agir, preservando os diversos espaços físicos e estruturais da escola, tornando-se assim, corresponsáveis pela manutenção e desenvolvimento socioambientais. É importante frisar que, através do referido projeto, os alunos ficam mais motivados e interessados, pois cria-se um ambiente de competitividade saudável entre as salas/turmas para a premiação de um dia diferente. Ampliar esse projeto

para outras escolas da cidade, além das vantagens citadas anteriormente, contribui para a preservação patrimonial e redução de gastos com manutenção.

Outros elementos a serem pensados na escola estão expostos no Quadro 19 e dizem respeito às ações desenvolvidas na gestão pedagógica.

**Quadro 19** – Ações desenvolvidas na dimensão de Gestão Pedagógica no período bimestral

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
<b>Bimestral</b>	Estudo do Caderno de Apoio. Intervenção Pedagógica	Alunos	Gestora, equipe pedagógica e professores.	- Avaliação do desempenho das turmas nas atividades desenvolvidas no caderno de apoio. - Elaboração de plano de intervenção pedagógica.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico-Pedagógico (ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016)

A SEDUC dispõe de uma avaliação diagnóstica bimestral para avaliar os principais descritores críticos em cada nível de ensino dos alunos. A partir dessa avaliação, o sistema oferece cadernos de apoio para os alunos e professores. Nesse panorama avaliativo, a equipe pedagógica elabora o plano de intervenção pedagógica com os descritores críticos contendo os conteúdos, sugestões de atividades, avaliação e período de execução, fornecendo e auxiliando os docentes com os métodos utilizados nas avaliações externas.

Vale lembrar que toda e qualquer ação pedagógica realizada na escola obedece a regulamentações e dispositivos que respeitam e garantem os direitos fundamentais de alunos, pais, professores, pedagogos, gestora e funcionários. Ressaltando que os eventos, concursos, projetos e atividades estão contidas no PPPI e cumprem seu papel de formar e construir sujeitos capazes de transformar a sua realidade e exercer sua função na sociedade. Diante desse quadro da Escola Estadual Presidente Kennedy, percebe-se ainda ser relevante discutir as questões de gestão de resultados educacionais para as outras escolas de Coari, alvo da próxima seção.

### 3.5 AÇÕES COM FOCO NA GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS

A terceira e última apresentação das ações propostas nesse Plano de Ação Educacional é relacionada à Gestão de Resultados Educacionais. Lück (2009) enfatiza que é condição fundamental da escola na definição de qualificações que possibilitam maior eficiência à escola a compreensão do papel e mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto no que se refere ao âmbito interno quanto externo.

A autora enfatiza ainda que “realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 56).

No Quadro 20 serão apresentadas as ações com foco na Gestão de Resultados Educacionais desenvolvidas na Escola Estadual Presidente Kennedy.

**Quadro 20** – Ações desenvolvidas na dimensão de Gestão de Resultados Educacionais no período anual

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
Anual	Formação de professores	Docentes	Gestora, equipe pedagógica e professores	- Participação dos professores na formação que versa sobre descritores da Prova Brasil.
Anual	Apropriação dos resultados	Docentes	Gestora, equipe pedagógica e professores	- Exposição e estudo dos resultados da escola nas avaliações externas; - Exposição de slides

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico- Pedagógico. (ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016)

A SEDUC, na sua política de formação continuada, garante e oferece aos nossos professores momentos de diálogo e troca de experiências. Neste ano de 2017, os docentes participaram de formações como o Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) e SAEB-Prova Brasil. Os educadores se apropriaram de conhecimentos importantes relacionados a descritores, elaboração de item, competências, habilidades, eixos e sequência didática. Vale ressaltar que a Escola Presidente Kennedy, em todos os momentos, procura estimular seus professores a participarem das formações de maneira que adquiram saberes teóricos e práticos, tornando-se assim protagonistas do processo e possam no âmbito da sala de aula executar o aprendizado.

O trabalho com vistas à apropriação dos resultados se dá a partir de encontros, reuniões, planejamentos e palestras. Isso acontece com participação da equipe gestora, equipe pedagógica e os pais e/ou responsáveis. Os resultados são apresentados conforme o desempenho dos alunos nas avaliações e nos projetos escolares, sejam de caráter interno ou externo. Anualmente a escola se organiza e se planeja para expor a comunidade escolar, as ações desenvolvidas no decorrer do ano e que geram as ações expostas no Quadro 21.

**Quadro 21** – Ações desenvolvidas na Dimensão de Gestão de Resultados Educacionais no período semestral

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
Semestral	Socialização dos resultados dos simulados	Discentes e Docentes	Gestora e equipe pedagógica	- Realização da socialização dos resultados das avaliações com os professores. - Exposição dos descritores que apresentaram maiores dificuldades
Semestral	Avaliação do rendimento das turmas para fins de intervenção pedagógica.	Discentes e Docentes	Gestora, equipe pedagógica e professores	- Verificação da aprendizagem dos alunos em leitura e Matemática - Integração dos alunos que apresentam dificuldades nos projetos da escola

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico - Pedagógico (ESACOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016).

Os rendimentos e resultados são apresentados aos alunos e professores pela equipe pedagógica. A partir dessa ação, são elaboradas intervenções pedagógicas embasadas na avaliação diagnóstica e visualizando as dificuldades dos alunos nos componentes de leitura, escrita e Matemática, os mesmos são inseridos e integrados em projetos de reforço escolar. Os alunos são acompanhados pelos professores diariamente através de atividades que possam ser determinantes e que contribuam para o avanço e o sucesso escolar.

A apropriação e socialização dos resultados – seja na dimensão dos simulados, seja nas avaliações externas e internas – são apresentadas no formato de reunião, encontro, palestras e explicações aos professores, que discutirão sobre a importância das avaliações e os resultados para a escola.

Da mesma forma, os encontros com pais e/ou responsáveis acontecem de forma dinâmica e construtiva. Conversa-se e apresenta-se, a partir da utilização vídeos e slides, a fim

de demonstrar e explicar os avanços que a escola obteve ao longo dos anos através da participação nas avaliações e os resultados positivos e, principalmente, apresentar sobre as premiações que garantiram a reforma de espaços (biblioteca), aquisição de materiais pedagógicos, eletrônicos, mídias e dentre outros.

**Quadro 22** – Ações desenvolvidas na dimensão de Gestão de Resultados Educacionais no período bimestral

<b>Período</b>	<b>Ações</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Desdobramento das Ações</b>
<b>Bimestral</b>	Aplicação de simulados	Discentes	Gestora, equipe pedagógica e professores.	- Aplicação de simulados - Certificação dos alunos que se destacaram; - Acompanhamento individual dos alunos em leitura; - Acompanhamento individual da tabuada aos educandos.
<b>Bimestra I</b>	Acompanha momento das notas finais dos alunos	Professores	Gestora, equipe pedagógica.	- Acompanhamento junto aos professores das notas finais dos alunos para lançamento ao SIGEAM. - Verificação do rendimento dos alunos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Plano de Ação Estratégico- Pedagógico (ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE KENNEDY, 2016).

A escola utiliza dados da avaliação diagnóstica e elaboram simulados, aplica-os, realiza novamente uma discussão com os professores sobre os resultados, fazendo o acompanhamento constante dos alunos que apresentaram desempenho indesejável. As estratégias utilizadas vão desde a tabuada educativa individual e exposição dos descritores críticos. Segundo o PPPI da escola, são ponderadas ações viáveis para o alcance dos objetivos e nela consta:

[...] Elaborar Projetos Interdisciplinares, que englobe vários subtemas relativos às necessidades emergentes na escola (violência; drogas; artes; redação; desporto, cultura, folclore e data comemorativa; entre outros), montados pelo Conselho Técnico Administrativo e Pedagógico, sendo, aplicados anualmente pelos respectivos conselhos e posteriormente, avaliados os resultados para que possamos sanar as situações-problemas; (PPPI, 2016, p. 110)

Pensando nisso, é válido destacar que os resultados só se tornam favoráveis a outras escolas quando o indicativo de rendimento é positivo. Nesse caso, a Escola Presidente

Kennedy, ao longo dos anos, desempenhou e apresentou resultados que podem servir de orientação para as demais escolas do município. Quanto à aplicação dos simulados, entende-se que é uma ação importante, pois retrata a realidade avaliativa dos indicadores que medem o rendimento das escolas e, além disso, preparam os alunos para as avaliações.

A partir da apresentação dos resultados as escolas do município podem conhecer a realidade educacional no que tange ao rendimento escolar, apropriando-se, assim, dos instrumentos utilizados pela Escola Estadual Presidente Kennedy e ajustando-os conforme as suas necessidades e possibilidades.

Vale ressaltar que através do SIGEAM é possível realizar um acompanhamento minucioso juntamente com os docentes sobre as notas finais dos alunos. E, não obstante, acompanhar o rendimento dos alunos e criando estratégias de prevenção as situações que venham surgir e interferir no ensino e na aprendizagem dos alunos.

A partir desses projetos da Escola Estadual Presidente Kennedy compreende-se que tais práticas tendem a contribuir para os resultados das demais unidades escolares. A aplicabilidade de socializar os resultados da escola e o acompanhamento individual do aluno, possível de ser feito por meio da figura do apoio pedagógico, que em suas atribuições deve analisar as avaliações externas em conjunto com as internas, sinaliza a construção de um processo consolidado de informações de dados, conforme foi visto nas entrevistas. As demais escolas de Coari ao estabelecerem elementos semelhantes a da escola analisada podem apresentar em seus resultados uma possível melhoria, devido ao trabalho e construção da compreensão dos dados oriundos da Prova Brasil e SADEAM.

Um dos pontos destacados é a integração dos alunos com dificuldades nos projetos da escola. Torna-se fundamental compreender, que a metodologia e trabalho com projetos, constitui-se como uma das formas de abordagem pedagógica em que o aluno é estimulado a desenvolver o saber a partir de práticas e vivências transversais. Isso tende a construir de forma mais articulada os problemas dentro da escola e, ao mesmo tempo, colocar o aluno como protagonista do processo de ensino-aprendizagem. Apresentar essas possibilidades para demais instituições escolares possivelmente conduziria a vinculação do saber individual, coletivo e os significados existentes nos dados das avaliações externas.

Como visto nas proposições apresentadas, os resultados e formas de abordagem dos dados das avaliações externas precisam ser ressignificados e interpretados dentro das escolas. A escola Presidente Kennedy tem pensado suas ações e atuação dentro das especificidades discentes e docentes e, talvez, sejam essas práticas e projetos os fatores de interferência no alcance de resultados positivos nas avaliações externas. Essas não apresentam todas as



questões de aprendizagem, porém, fornecem indicadores a serem problematizados e compreendidos dentro da estrutura escolar. Assim, apresentar e expor as práticas de gestão de resultado, pedagógica e participativa desenvolvidas na escola, alvo da análise, pode influenciar positivamente as demais escolas de Coari.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos objetivos da educação, na perspectiva de uma nova visão de saber e compromisso social, os gestores escolares desenvolvem cotidianamente suas tarefas, que não devem ser vistas somente como um conjunto de práticas burocráticas, mas sim, como um viés de promoção do fazer democrático, refletindo positivamente no melhoramento da prática pedagógica, dos resultados educacionais, bem como de outros fatores que possam acrescentar positivamente à educação.

Tomando como base a realidade educacional investigada pela pesquisa – que, por sua vez, debruçou-se prioritariamente sobre as práticas da equipe gestora, tendo como foco os resultados dos índices educacionais como o IDEB (nível federal) e SADEAM (nível estadual) bastantes positivos obtidos pela Escola Estadual Presidente Kennedy nesses últimos anos – faz-se mister enfatizar, preliminarmente, que a escola tem, através de seus atores, buscado desenvolver um trabalho em sinergia, de forma colaborativa e numa perspectiva democrática e da melhoria de resultados contínuos.

No primeiro capítulo discorreu-se sobre o contexto que envolve a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação, a Coordenadoria Regional de Educação de Coari e a escola pesquisada.

No capítulo seguinte, o olhar centrou-se nos referenciais bibliográficos que nortearam todo o processo de pesquisa, com ênfase em Thelma Polon ao tratar dos perfis de liderança, e Heloisa Lück, com as Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências.

As coletas de dados advindas dos instrumentos de pesquisa revelaram a relação das práticas desenvolvidas pela equipe gestora com os resultados expressos nas avaliações externas. As variáveis existentes entre gestão escolar e desempenho escolar podem ser justificadas pelo fato da expressiva participação da comunidade intra e extraescolar, a cooperação e integração entre os docentes e um acompanhamento atento e intenso aos resultados educacionais. Esses fatores notadamente desempenharam papel importante na explicação do fenômeno.

As respostas dadas nos questionários e nas entrevistas pelos indivíduos que foram contemplados pela pesquisa retratam de forma inequívoca como a cultura escolar é favorável, tanto para os estabelecimentos das relações humanas quanto para o processo ensino-aprendizagem propriamente dito.

As observações *in loco* demonstraram que a comunidade escolar, isto é, os pais e responsáveis, respondem com interesse aos convites ou chamados que são expedidos pela

escola, sendo tratadas nessas ocasiões das mais diversas pautas do interesse da escola. Os pais, por sua vez, têm voz e voto nas reuniões promovidas pela escola.

Percebeu-se ainda que os atores escolares se reconhecem como parte essencial no processo de melhoria no processo ensino-aprendizagem, e a cada ano a escola busca se renovar, lançando mão de mecanismos que contribuam para a abertura de espaço para o diálogo e envolvimento de pais, alunos e demais membros que constituem a comunidade escolar.

Os profissionais da educação que fazem parte do quadro da escola selecionada, principalmente os educadores, não podem basear seus ensinamentos e produção de conhecimentos vinculados apenas nas avaliações externas, mas devem trabalhá-los e potencializá-los, sobretudo, para desenvolver nos educandos os saberes superiores do homem, isto é, a ética, a moral, os bons costumes e os valores que constituem a formação cidadã plena.

Fato é que essa estrutura e clima organizacional da Escola Estadual Presidente Kennedy foi construído e vem sendo continuamente reconstruído para acompanhar as constantes mudanças do sistema educacional e da sociedade contemporânea, e isso só foi possível devido ao compromisso e corresponsabilidade dos seus atores, em especial da gestão da escola – que procurou, de forma pensada e envolvente, desenvolver uma gestão democrática, participativa e com foco nos melhores resultados nas referida avaliações externas.

A partir dessas evidências e constatações, a proponente deste trabalho pôde elaborar um Plano de Ação Educacional cujo objetivo é promover uma rede de compartilhamento das ações educativas exitosas da Escola Estadual Presidente Kennedy junto às demais unidades estaduais de ensino no município de Coari, permitindo que essas escolas se apropriem dessas informações, possam aplicá-las na íntegra ou melhorá-las, até mesmo adaptá-las a sua realidade, visando à melhoria contínua do processo escolar.

É sabido, evidentemente, que o sucesso desse Plano passa por uma conjugação de fatores; entre os principais cita-se de forma ordenada: aprovação e autorização do(a) responsável legal pela Coordenadoria Regional de Educação de Coari; disposição e compromisso voluntário dos atores da escola pesquisada (gestor, equipe pedagógica, professores, pais, alunos) de participar de seminários, encontros, reuniões, palestras etc.; interesse das escolas estaduais locais em se deslocar para outros endereços e instalações, bem como de participar dos eventos em horários alternativos, para não prejudicar o ano letivo.

A partir dessa ótica, percebe-se que as maiores dificuldades apresentadas para a implementação do Plano de Ação Educacional não estão nos aspectos físicos ou materiais,

mas no humano, na sua capacidade de mobilizar esforços, despertar interesse e realizar a ação. Para isso, deve-se lançar mão de um espírito altruísta e comprometido com a melhoria da educação de fato.

Este trabalho pretende ser um arcabouço teórico e prático para que os conhecimentos e as informações nele contidos possam ser exauridos pelas pessoas e instituições de ensino que abraçarem o compromisso por uma escola de qualidade e de equidade, não somente com foco nos indicadores de desempenho, mas, sobretudo na formação do homem ético, autônomo e justo.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008. Dispõe sobre o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**. Seção: Poder Executivo. Número 31.390. Ano CXIV.

\_\_\_\_. Governo do Estado. Lei Delegada nº 78/2007. **Diário Oficial**. 2007.

\_\_\_\_. Governo do Estado. Lei Delegada nº 3642/2011. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**. 2011.

\_\_\_\_. Governo do Estado. Lei nº 4184. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**. 2015.

\_\_\_\_. Melhores escolas do Amazonas são premiadas pelo Governo do Estado. **Artigo online**. Disponível em: <<http://www.amazonas.am.gov.br/2010/11/melhores-escolas-do-amazonas-so-premiadas-pelo-governo-do-estado/>>. Acesso em: 11 de set. 2016.

\_\_\_\_. Portaria do Gabinete do Secretário (GSE) nº 2636/2008. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, 26 set. 2008. Seção: Poder Executivo, p. 23.

\_\_\_\_ a. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Institucional. A secretaria. **Artigo online**. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/a-secretaria/>>. Acesso em: 14 de set. 2016.

\_\_\_\_ b. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Institucional. Estrutura. **Artigo online**. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/estrutura/deppe/>>. Acesso em: 09 de out. 2016.

ANDRADE, J. **Prática de gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

ARANHA, M. L. A. **História da educação**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1996.

BELTRÃO, J. **Desempenho das escolas de referência no litoral sul de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Mestrado Profissional em Educação, Juiz de Fora, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Consed. **Regulamento do Prêmio Gestão Escolar**. 2011. Disponível em: <<http://www.consed.org.br>>. Acesso em: 3 nov. 2016.

\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 12 de out. 2016.

\_\_\_\_. Decreto nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010. **Dispõe sobre o Programa Mais Educação.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm)>. Acesso em: 8 jan. 2018.

\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 12 de out. 2016.

\_\_\_\_. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC, SEB, 2004.

\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultado Educacenso.** Disponível em: <<http://matricula.educacenso.inep.gov.br/controller.php>>. Acesso em: 03 de out. 2016.

\_\_\_\_. Ministério da Educação. **IDEB 2015.** Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/brasil/ideb?dependence=2&grade=1&edition=2015>>. Acesso em: 10 de out. 2016.

\_\_\_\_. Ministério da Educação. LDB – Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 12 de out. 2016.

\_\_\_\_. Ministério da Educação. LDB – Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, artigo 3º. Item VII. **Estabelece a gestão democrática como um dos princípios do ensino.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 07 de jun. 2016.

\_\_\_\_. Portal INEP. Histórico do SAEB. **Artigo online.** Disponível em: <<http://provabrasil.inep.gov.br/historico>>. Acesso em: 10 de out. 2016.

\_\_\_\_. Portal MEC. Novo programa ajudará estudantes a melhorar o desempenho em matemática e língua portuguesa. **Artigo online.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-mais-educacao>>. Acesso em: 03 de set. 2017.

BURGOS, M. T. B. Massificação da escola, desinstitucionalização, equidade e educabilidade. **Artigo interno.** 2014. Disponível em: <<http://www.ppgp2014.caedufjf.net/course/view.php?id=94>>. Acesso em: 02 de out. 2016.

CAEd. Padrões de desempenho. **Artigo online.** Disponível em: <<http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-xemplo/padros-de-desempenho/>>. Acesso em: 12 de out. 2016.

CAMARGO, I. **Gestão e políticas da educação.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

COELHO, Maria Inês Coelho. Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. **Ensaio:** aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p.p. 229-258, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3995/399537954005.pdf>>. Acesso em: 11 de set. 2016.

DIAS, J. A. Gestão da escola. In: MENESES, João Gualberto de Carvalho *et al.* **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DIRIDOLLOU, B. **Gerir a sua equipa dia a dia**. Lisboa: Bertrand, 2002.

ESCOLA Estadual Presidente Kennedy. Projeto Político Pedagógico. **Documento interno**. Coari, AM: 2016.

FONSECA, João Pedro da; *et al.* Planejamento educacional participativo. **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo, v. 21, nº 1, p.p. 79-112, jan/jun. 1995.

FRIGOTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados demográficos**. Disponível em: <<http://www.amazonas.am.gov.br/o-amazonas/dados/>>. Acesso em: 15 de set. 2016a.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estados**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=am>>. Acesso em: 11 de jun. de 2016b.

LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ed. rev. ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Democratização da escola pública**. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=XQj\\_h7KJqBgC&pg=PA5&hl=pt-BR&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=XQj_h7KJqBgC&pg=PA5&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 03 de out. 2016.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em *Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p.p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<https://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2116/2085>>. Acesso em 21 de jun. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Série Cadernos de Gestão. v. 1 Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. A evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática. **Artigo online**. Disponível em: <<https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positiva, 2009. Disponível em: <[http://www.fundacaoemann.org.br/uploads/estudos/gestao\\_escolar/dimensoes\\_livro.pdf](http://www.fundacaoemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 10 de nov. 2016.

\_\_\_\_\_. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

- \_\_\_\_. Os desafios da liderança nas escolas. **Artigo online**. Disponível em: <<http://gestaoescolar.org.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>>. Acesso em: 11 de set. 2016.
- \_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- \_\_\_\_ *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.
- \_\_\_\_. LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do Gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1ed., 1996.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, J. P. **Administração escolar**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, A. M. A Descentralização como eixo das reformas de ensino: uma discussão da literatura. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 77, mar. 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NESSLER, N. C. **O gestor escolar e os desafios enfrentados na função de direção**. Monografia (Especialização) – Especialização em Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.
- NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G. T. **Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso/CEPLAN. 2008.
- NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In. \_\_\_\_ (Org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. F. F. (Org.) **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- OLIVEIRA, A. **Resiliência para principiantes**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 41, jan./mar, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em: 25 de jun. 2016.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2006.
- PIMENTA, A. S. F. Gestão democrática: descentralizando as ações via projeto político pedagógico. **Artigo online**. 2002. Disponível em: <[http://www.educacaoonline.pro.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=206:g](http://www.educacaoonline.pro.br/index.php?option=com_content&view=article&id=206:g)>



estao-democratica-descentralizando-as-acoes-via-projeto-politico-pedagogico&catid=12:artigos-de-usuarios&Itemid=23>. Acesso em: 05 de nov. 2016.

POLON, T.; BONAMINO, A. Identificação dos perfis de liderança e característica relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes. **Anais**. XXV Simpósio Brasileiro & II Congresso Ibero-americano de Política e Administração da Educação da ANPAE. São Paulo, 26 a 29 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0521.pdf>>. Acesso em: 10 de nov. 2016.

RICHARDSON, R. J.; WAINWRIGHT, D. A pesquisa qualitativa crítica e válida. In: Richardson, R.J. (Org.). **Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 3a Ed. 1999.

SEVERINO, A. J. O diretor e o cotidiano na escola. In: Série Ideias, n. 12: **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. São Paulo: FDE, 1992.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, J. B. M. N. **Desafios da avaliação em larga escala no Estado do Amazonas: contribuições para a divulgação e apropriação dos resultados do SADEAM**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

\_\_\_\_\_. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, A. *et al.* **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

SILVA, T. **Possibilidades de uso do sistema integrado de gestão educacional do Amazonas na gestão das escolas**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

SOUSA, S. Z.; OLIVEIRA, R. P. Sistemas estaduais de avaliação: usos dos resultados, implicações e tendências. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 141, p.p. 793-822, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v40n141/v40n141a07.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2016.

UFJF/CAED. **SADEAM 2014**. Disponível em: <[www.sadeam.caedufjf.net](http://www.sadeam.caedufjf.net)>. Acesso em: 10 set. 2015.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. Apoio à Gestão. 2000. **Seção Tema do Mês**. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao/ge\\_jul99.cfm](http://www.rits.org.br/gestao/ge_jul99.cfm)>. Acesso em: 4 abr. 2017.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. São Paulo: Liberdade, 2000.

VICENTE, N. A. L. **Guia do gestor escolar – da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade**. Porto: Edições Asa, 2004.

VICINO, M. B. **Programa Bonificação por Resultados**: opiniões de Professores Coordenadores da rede de ensino do Estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade da Cidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ppgp2014.caedufjf.net/course>>. Acesso: 22 set 2016.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/per09.htm>>. Acesso em: 28 de out. 2016.

WEBB, J. Pesquisa de marketing. In: BAKER, Michael (Org.). **Administração de marketing**. São Paulo: Campus, 2005.

XAVIER, Fábio Camilo. A Gestão Escolar como Fator de Superação da Influência Socioeconômica nos Resultados Educacionais. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A**  
**Questionário – Professor**



Senhores professores,

O presente questionário é um instrumento de pesquisa utilizado para construção da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Seu objetivo é analisar as práticas de gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy. Solicito sua contribuição fornecendo respostas às questões e ressaltar o sigilo quanto a sua identidade.

As respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a atenção.

Marília Costa de Souza

Atribua, na escala de **0 a 3**, o número correspondente à pontuação que você atribui para cada um dos quesitos relacionados às habilidades da equipe gestora. No qual **0 significa forte discordância e 3 significa forte concordância**. Os números mais próximos de **0** indicam **aumento** do grau de **discordância**, em contrapartida os números mais próximos de **3** indicam **aumento** do grau de **concordância**.

As assertivas de 01 a 14 dizem respeito ao trabalho da gestora e de 15 a 27 do apoio pedagógico.

<b>ASSERTIVAS SOBRE A GESTORA</b>	<b>Concordância 0 a 3</b>			
	<b>Gestora</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01. O Apoio Pedagógico atua como co-líder do gestor?				
02. Promove a integração entre os diferentes sujeitos educacionais (pais, alunos, professores e demais funcionários), na realização de atividades de caráter pedagógico.				
03. Estimula a participação dos pais na escola, levando-os a apresentar suas contribuições para a aprendizagem de seus filhos.				

04. Estimula os docentes da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, tais como: reforço em leitura e matemática.				
05. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades entre os professores.				
06. Analisa as dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia.				
07. Promove a aplicação de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, para identificar àqueles que necessitam de atenção pedagógica.				
08. Ao diagnosticar diferenças de rendimento dos alunos, oferece condições para que as dificuldades sejam superadas, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem dos alunos.				
09. Viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem.				
10. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem.				
11. Promove reuniões para discutir o desempenho da escola no IDEB				
12. Promove reuniões para discutir o desempenho da escola no IDEAM				
13. Promove momentos de discussão com os professores sobre o significado dos padrões do desempenho.				
14. Após analisar comparativamente os indicadores de rendimento da escola (IDEB e IDEAM) estabelece metas para sua melhoria.				
<b>ASSERTIVAS SOBRE O APOIO PEDAGÓGICO</b>	<b>Concordância 0 a 3</b>			
	<b>Apoio Pedagógico</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01. O Apoio Pedagógico atua como co-líder do gestor?				
16. Estimula a integração entre os diferentes sujeitos educacionais (pais, alunos, professores e demais funcionários), na realização de atividades de caráter pedagógico.				
17. Estimula a participação dos pais, de modo que apresentem suas contribuições para a aprendizagem de seus filhos.				

18. Estimula os docentes da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, tais como: reforço em leitura e matemática,				
19. Estimula práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades entre os professores.				
20. Analisa as dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia.				
21. Promove a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar os alunos que necessitam de atenção pedagógica.				
22. Ao diagnosticar diferenças de rendimento dos alunos, oferece condições para que as dificuldades sejam superadas, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem dos alunos.				
23. Viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem.				
24. Acompanha as atividades internas, avaliativas, comparando-as com as existentes nas avaliações externas.				
25. Participa de ações nas quais se discute o desempenho da escola no IDEB.				
26. Participa de ações nas quais se discute o desempenho da escola no IDEAM.				
27. Participa de ações, que objetivam o estabelecimento de metas para melhoria no IDEB e SADEAM.				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2009)

Caso julgue necessário, utilize esse espaço para registrar as observações, que não foram contempladas nas assertivas.

## APÊNDICE B

### Entrevista 1– Gestora



Senhora gestora,

O presente instrumento de pesquisa será utilizado para construção da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e tem como objetivo analisar as práticas de gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy. Solicito sua contribuição e ressalto que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a atenção.

Marília Costa de Souza



### Roteiro de Entrevista

Formação: ..... Tempo na Educação Pública: .....

01. Como considera sua atuação como gestora.

02. De qual maneira a gestão da escola oferece oportunidades para a participação da comunidade, aos alunos, professores e demais funcionários?

03. Como a gestão da escola estimula a participação dos pais nos processos pedagógicos e avaliativos de seus filhos?

04. Como realiza o compartilhamento de responsabilidades educacionais pedagógicas entre os professores?

05. Quais as ações realizadas pela gestão para incentivar os professores no processo de definição de projetos escolares?

Tempo na Gestão: .....

06. De que forma a gestão da escola tem estimulado os docentes da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, tais como: reforço em leitura e matemática?
07. Quais ações a equipe gestora realiza para promover o acompanhamento da aprendizagem dos alunos?
08. Como são identificados os alunos que necessitam de atenção pedagógica?
09. De que forma a gestão da escola, ao observar a aprendizagem, busca orientar ações para superar as dificuldades encontradas nos processos pedagógicos?
10. Um dos atributos da gestão é promover a prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem. Em sua percepção de qual maneira isso tem acontecido em sua escola?
11. Como a equipe diretiva tem discutido os dados provenientes das avaliações da Prova Brasil e SADEAM em sua escola?
12. De que forma a equipe diretiva tem estabelecido práticas de apropriação de resultados, com os elementos de proficiência e resultados, na escola?
13. Na sua opinião, qual a importância das avaliações externas?
14. De que maneira a gestão estabelece reuniões com pais, professores e funcionários, para discutir o desempenho da escola no IDEB?
15. De que forma a gestão escolar promove reuniões, com pais, professores e funcionários para discutir o desempenho da escola no IDEAM?
16. Quais ações são realizadas para apropriação dos resultados do IDEB e IDEAM?
17. Após analisar comparativamente os indicadores de rendimento da escola (IDEB e IDEAM) são estabelecidas metas que busquem a melhoria dos resultados? Se sim, como essas metas buscam ser atingidas?
18. Quais foram as principais realizações e conquistas da escola, desde que assumiu a gestão?
19. A que fatores atribuí a melhoria dos resultados que a escola vem apresentando nas avaliações externas?
20. Em sua percepção, quais foram as principais mudanças ocorridas, desde que assumiu a gestão, no que se refere aos resultados na escola nas avaliações externas.
21. Caso exista algo que deseje falar e não foi abordado acima sinta-se a vontade para relatar.



## APÊNDICE C

### Entrevista 2 – Apoio Pedagógico



#### Roteiro de Entrevista

Formação: ..... Tempo na Educação Pública: .....

Tempo na Gestão: .....

Prezada Senhora,

O presente instrumento de pesquisa será utilizado para construção da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e tem como objetivo analisar as práticas de gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy. Solicito sua contribuição e ressalto que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a atenção.

Marília Costa de Souza

01. Como considera sua atuação como apoio pedagógico?

02. De qual maneira a equipe gestora oferece oportunidades para a participação da comunidade, aos alunos, professores e demais funcionários?

03. Como a gestão da escola estimula a participação dos pais nos processos pedagógicos e avaliativos de seus filhos?

04. Como realiza o compartilhamento de responsabilidades educacionais pedagógicas entre os professores?

05. Quais são as ações realizadas para incentivar os professores no processo de definição de projetos escolares?

06. De qual maneira você, enquanto Apoio Pedagógico estimula os docentes da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, tais como: reforço em leitura e matemática?

07. Como são identificados os alunos que necessitam de atenção pedagógica?

08. Quais ações a equipe gestora realiza para promover o acompanhamento da aprendizagem dos alunos?

09. De qual maneira você articula os processos da avaliação externa com os dados internos da escola?
10. Na construção dos processos avaliativos tem buscado compreender como esses elementos tem se articulado.
11. Participa nas reuniões com pais, professores e funcionários, para discutir o desempenho da escola no IDEB.
12. Como a equipe diretiva tem discutido os dados provenientes das avaliações da Prova Brasil e SADEAM em sua escola?
13. De que forma a equipe diretiva tem estabelecido práticas de apropriação de resultados, com os elementos de proficiência e resultados, na escola?
14. Na sua opinião, qual a importância das avaliações externas?
15. Participa de reuniões, com pais, professores e funcionários para discutir o desempenho da escola no IDEAM.
16. Participa de ações que busquem a melhoria dos resultados após análise comparativa dos indicadores de rendimento da escola (IDEB e IDEAM).
17. A que atribui a melhoria de resultados da escola nas avaliações externas?
18. Caso exista algo que deseje falar e não foi abordado acima sinta-se a vontade para relatar.

**APÊNDICE D**  
**Entrevista 3 – Professor**

Prezado Professor,

O presente instrumento de pesquisa será utilizado para construção da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e tem como objetivo analisar as práticas de gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy. Solicito sua contribuição e ressalto que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a atenção.

Marília Costa de Souza



**Roteiro de Entrevista**

Formação: ..... Tempo na Educação Pública: .....

01. Em questionário aplicado aos professores da escola, notou-se forte concordância com a afirmação de que a gestora lidera a escola com aspectos democráticos e participativos. A que atribui essa grande concordância? Quais ações são praticadas pela gestora que permitem notar essa avaliação? Que aspectos ressaltaria como potencializadores de características democráticas e participativas?

02. Um outro aspecto a ser pensando dentro da estruturação democrática e participativa é a participação de pais e responsáveis. Como isso tem acontecido dentro da sua escola? Que mecanismos têm sido utilizados para mobilização desses sujeitos? De que forma se envolvem com a escola?

3. Uma das atribuições do apoio pedagógico das escolas no Estado do Amazonas é o acompanhamento dos processos pedagógicos e a sua vinculação com aspectos das avaliações externas. A partir disso, como o apoio pedagógico da sua escola promove a integração dos debates sobre os resultados internos e externos? Percebe a prevalência de algum e a que justifica isso? E a gestora como se articula no processo das avaliações de desempenho e aprendizagem?

4. A escola conta com projetos de aprendizagem. Notou-se no questionário aplicado uma forte tendência a considerar a equipe diretiva envolvida neles. Como esses sujeitos têm atuado para estruturar, compartilhar e definir projetos?

5. A que atribui, dentro do quadro geral, a melhoria dos indicadores e índices de sua escola? Da mesma maneira o apoio pedagógico e a gestora têm discutido tais elementos com você?

6. Há algum aspecto da escola não tocado nas questões anteriores e que gostaria de falar?

## APÊNDICE E

### Imagens da Escola



Biblioteca

Fonte: Arquivo da escola



Refeitório. Culminância do projeto do dia das mães.

Fonte: Arquivo da escola



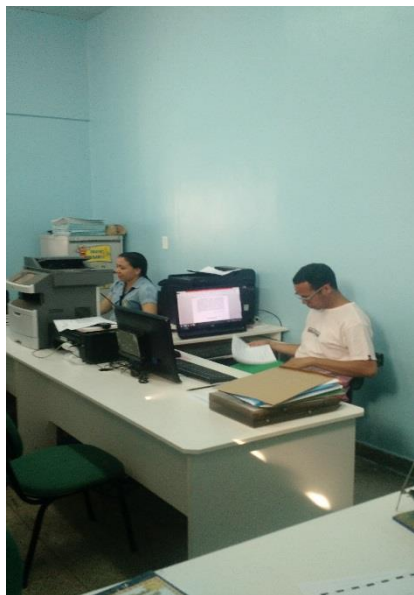
Refeitório

Fonte: Arquivo da escola



Sala dos professores

Fonte: Arquivo da escola



Secretaria



Sala da gestora

Fonte: Arquivo da escola



Entrega dos envelopes do projeto Viajando pela Leitura

Fonte: Arquivo da escola