

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

**KÁTIA REGINA MENEZES MENDES**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA SEDUC/AM:  
uma proposta de reformulação**

JUIZ DE FORA  
2017

**KÁTIA REGINA MENEZES MENDES**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA SEDUC/AM:  
uma proposta de reformulação**

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

Orientador Professor Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2017

**KÁTIA REGINA MENEZES MENDES**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA SEDUC/AM:  
uma proposta de reformulação**

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

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Orientador (a)

---

Membro da banca

---

Membro da banca

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo e, principalmente, por minha saúde, por estar bem!

Agradeço à minha mãe Terezinha que, com muito amor e dedicação, cuida de mim de forma incondicional, ao meu pai Antônio (*in memoriam*), por ter sido um grande pai!

Aos meus irmãos Marcos e Márcio, companheiros em tudo que faço e me ajudam muito e à minha cunhada Valéria e às fofuras da minha vida, os meus sobrinhos Geovanni, Antônio e Larissa!

À minha família e em especial, à minha Tia Iris e à minha prima Andréa, sempre torcendo por mim e me apoiando em tudo!

À minha amiga e irmã de coração Cleyse, companheira de todas as horas nos momentos alegres e nos tristes! Valeu, amiga!

À minha eterna assessora Ana Patrícia, por tudo o que sempre fez por mim!

Às amigas Juju (Juzivana) e Nira (Ozenira), pela amizade, companheirismo e ajuda. Obrigada, amigas!

Aos amigos, José Augusto, Rossieli e Algemiro, por acreditarem no meu potencial profissional. Obrigada por tudo!

Às amigas Cândida, Rosângela, Magaly, Inês e Megg e aos amigos Luiz Carlos, Fernando, Zeca e Diniz que, mesmo distantes, torceram por mim!

Agradeço a todos os meus amigos da SEDUC, e um agradecimento muito especial para Adriana Moreno, Adriana Boh, Augusta Ximenes, Ana Ximenes, Aline, Raimundo Corrêa, Socorro Moura, Cristiane Fernandes, Fabricia, Alenise, Maria Carneiro (*in memoriam*), Haroldo, Suelene, Hildecy, Noêmia, Dayse, Silvia Grillo, Luciana Brito, Roberta, Tiago Lima, Luís Fonseca, Rogério, Socorro Barros, Alex Herculano, Helena Mourão e Jane Bete que, em algum momento desta jornada, pude contar com o inestimável apoio! Valeu, amigos!

Ao professor Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, meu orientador, obrigada por todo o ensinamento e orientação, foi um grande aprendizado!

Um agradecimento muito especial à minha ASA Priscila Cunha. A sua orientação, paciência e ensinamentos foram fundamentais! Agradeço também à equipe de Agentes de Suporte Acadêmico (Juliana Magaldi e Daniel). Valeu!

A todos os demais amigos, colegas, conhecidos e simpatizantes, pela torcida.

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado aborda o sistema de avaliação dos gestores escolares da SEDUC/AM. É importante ressaltar a importância desse sistema e, por isso, pretende-se compreender quais alterações poderiam ser promovidas para o seu aperfeiçoamento. O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais alterações poderiam ser promovidas na avaliação de desempenho dos gestores escolares da SEDUC/AM, visando o seu aprimoramento. Os desdobramentos da pesquisa se desenvolveram a partir dos seguintes objetivos específicos: (i) descrever os diferentes instrumentos aplicados aos gestores pela SEDUC/SEDE e pelas Coordenadorias Distritais e Coordenadorias Regionais; (ii) avaliar os critérios e dimensões apresentados nos instrumentos de avaliação e elaborar novas formas para a avaliação de gestores escolares. O referencial teórico da pesquisa se baseia em autores como: Ferreira (2013), Milani (1998), Pacheco (2007), Gramigna (2002), Rabadio (2001) e Raifschneider (2008). Esses teóricos defendem a importância da avaliação de desempenho, além de também discorrerem sobre o sistema de avaliação da gestão escolar, a gestão do desempenho profissional na educação, o desempenho dos gestores escolares e a gestão por competências. A pesquisa se desenvolve dentro de uma abordagem qualitativa, de natureza fenomenológica - estudo de caso, com base em literaturas relativas à temática em questão. Para tanto, utiliza-se como instrumentos de captação de dados e informações a aplicação de questionários, que foram encaminhados a todos os gestores das escolas estaduais do Amazonas, além das 07 Coordenadorias Distritais e das 60 Coordenadorias Regionais. De maneira geral, a análise dos questionários sinalizaram lacunas existentes no sistema de avaliação de desempenho dos gestores escolares. Além disso, a forma de aplicação dos instrumentos de avaliação pelas CDs e CRs é diferente. Por fim, a pesquisa sugere uma reformulação no sistema de avaliação de desempenho dos gestores escolares do Estado do Amazonas. Portanto, o Plano de Ação Educacional (PAE) propõe a fundamentação para programar o sistema de avaliação de desempenho, além de novas dimensões no instrumento de avaliação e o detalhamento dos procedimentos para a implementação do sistema.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Avaliação de Desempenho. Gestão do Desempenho. Gestão por Competência.

## ABSTRACT

The present dissertation is developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case to be studied addresses the evaluation system of SEDUC / AM school managers, highlighting the importance of performance evaluation of school managers and what changes could be proposed in the evaluation, as well as seeking to understand the gaps and indicate the Improvement. The general objective is to identify which changes could be proposed in the performance evaluation of SEDUC / AM school administrators, aiming at their improvement. The development of the research was based on the following specific objectives: to describe the different instruments applied to managers by SEDUC / SEDE and by the District Coordinations and Regional Coordination; Analyze the criteria and dimensions presented in the evaluation instruments and develop new instruments for the evaluation of school managers. The theoretical reference of the research is based on authors such as Ferreira (2013), Milani (1998), Pacheco (2007), Gramigna (2002), Rabadio (2001) and Raifschneider (2008) who defend the importance of performance evaluation, In addition to the focus of a system of evaluation of school management, management of professional performance in education, performance of school managers and management by skills. The research is developed within a qualitative approach of a phenomenological nature - case study - based on literatures related to the subject in question, using as instruments of data capture and information the application of questionnaires that will be sent to all managers of the State schools of Amazonas, besides the 07 District Coordinations and in the 60 Regional Coordinations. Finally, the research suggests a reformulation in the performance evaluation system of school managers in the State of Amazonas.

**Keywords:** School Management. Performance Evaluation. Performance Management. Management by Competence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional da SEDUC/AM .....	24
Figura 2 - Formação do gestor escolar .....	63
Figura 3 - Tempo de exercício na área educacional.....	64
Figura 4 - Tempo médio diário para as atividades administrativas.....	64
Figura 5 - Tempo de participação em processo de avaliação .....	65
Figura 6 - Frequência com que as CDs e CRs realizam avaliação de desempenho .. .....	66
Figura 7 - Quantitativo de escolas da Coordenadoria Distrital.....	75
Figura 8 - Frequência de realização da avaliação de desempenho .....	76
Figura 9 - Uso de instrumentos próprios ou do Estado .....	76
Figura 10 - Frequência de realização da avaliação de desempenho .....	80
Figura 11 - Dimensões da Organização .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos Gestores no Modelo Gerencial com base em Bresser Pereira (1998) .....	21
Quadro 2 - Módulos Trabalhados no Programa de Formação de Gestão Escolar Oferecido pelo DEGESC em 2012 .....	31
Quadro 3 - O Papel do Gestor na Constituição Federal do Brasil de 1988 .....	33
Quadro 4 - O Papel do Gestor na LDB ° 9.394/96 .....	35
Quadro 5 - O Papel do Gestor no PNE/2014 .....	36
Quadro 6 - O Papel do Gestor no PEE/AM .....	37
Quadro 7 - O Papel do Gestor no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010) .....	38
Quadro 8 - Etapas de Implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho ...	53
Quadro 9 - Percepção dos respondentes sobre a realização da avaliação de desempenho .....	67
Quadro 10 - Percepção dos respondentes quanto ao instrumento utilizado pela SEDUC/AM para a avaliação de desempenho dos gestores .....	70
Quadro 11 - Sugestões e críticas dos respondentes sobre a avaliação de desempenho .....	72
Quadro 12 - Percepção dos respondentes, em relação às sugestões e críticas, relativas à avaliação de desempenho .....	78
Quadro 13 - Percepção dos respondentes sobre as sugestões e críticas, relativas à avaliação de desempenho nos municípios.....	82
Quadro 14 - Ferramenta 5W2H.....	85
Quadro 15 - Síntese das ações de intervenção .....	86
Quadro 16 - Síntese das ações de intervenção do eixo 1 .....	88
Quadro 17 - Síntese das ações de intervenção do Eixo 2 .....	90
Quadro 18 - Síntese das ações de intervenção do Eixo 3 .....	93

## LISTA TABELAS

Tabela 1 – Grau de concordância sobre a importância da avaliação de desempenho para os gestores escolares.....	68
Tabela 2 – Grau de concordância acerca da avaliação de desempenho para os Coordenadores Distritais.....	77
Tabela 3 – Grau de concordância da avaliação de desempenho para CRs .....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS

APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDs	Coordenadoria Distrital
CEE/AM	Conselho Estadual de Educação do Amazonas
CEMEAM	Centro de Mídias Educacionais do Amazonas
CEPAN	Centro de Formação Profissional Padre José Anchieta
CF	Constituição Federal
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CRs	Coordenadoria Regional
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
GEAQ	Gerência de Elaboração de Projetos, Acompanhamento e Avaliação da Qualidade da Educação
GERVS	Gerência de Valorização do Servidor
HTP	Horas de Trabalho Pedagógico
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NEPE	Núcleo de Estudos e Pesquisas Educacionais
PAE	Plano de Ações Educacionais
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEAI	Secretaria Executiva Adjunta do Interior
SEAP	Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino
SIGEAM	Serviço Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UEA	Universidade do Estado do Amazonas

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>AVALIAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES EFETUADA PELA SEDUC ...</b> <b>.....</b>	<b>17</b>
1.1	A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DOS GESTORES E AS SUAS CARACTERÍSTICAS.....	19
1.2	A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS.....	22
1.3	AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DOS GESTORES NA SEDUC/AM .....	26
1.3.1	<b>A Avaliação dos Gestores Escolares nas Coordenadorias Distritais....</b>	<b>40</b>
1.3.2	<b>A Avaliação dos Gestores Escolares nas Coordenadorias Regionais no Interior do Estado do Amazonas.....</b>	<b>42</b>
<b>2</b>	<b>ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SEDUC .....</b>	<b>48</b>
2.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	49
2.1.2	<b>Gestão de Desempenho Profissional na Educação .....</b>	<b>52</b>
2.1.2	<b>Enfoque na gestão de desempenho profissional dos gestores escolares .....</b>	<b>55</b>
2.1.3	<b>Gestão por competência.....</b>	<b>57</b>
2.2	ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	60
2.2.1	<b>Análise dos questionários com Gestores Escolares da Rede Estadual do Amazonas .....</b>	<b>62</b>
2.2.2	<b>Análise dos questionários em 07 Coordenadorias Distritais – Capital .</b>	<b>74</b>
2.2.3	<b>Análise de Questionários em 61 Coordenadorias Regionais – Interior.</b>	<b>79</b>
<b>3</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: REFORMULAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>84</b>
3.1	SISTEMATIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....	85
3.1.1	<b>Eixo 1: Legislação .....</b>	<b>87</b>
3.1.2	<b>Eixo 2: Dimensões da gestão democrática .....</b>	<b>88</b>
3.1.3	<b>Eixo 3: Reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM .....</b>	<b>91</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A - Dimensões dos Gestores com base em Lück (2009) ...</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO - GESTORES ESCOLARES .....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO – COORDENADORIAS DISTRITAIS ..</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO – COORDENADORIAS REGIONAIS ..</b>	<b>115</b>

<b>ANEXO A – REGIMENTO GERAL DAS ESCOLAS ESTADUAIS.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO B – Instrumento de Avaliação.....</b>	<b>120</b>

## INTRODUÇÃO

A busca pela ampliação da qualidade educacional e as constantes discussões e inovações na área de gestão escolar impõem novos desafios, competências e habilidades aos profissionais que se encontram na função de gestor escolar. Ser gestor escolar, neste contexto, demanda a construção de um perfil que articule e congregue maiores responsabilidades frente à comunidade, as Secretarias de Educação e aos demais órgãos, tais como: Secretarias Municipais de Educação e Secretarias Estaduais de Saúde e Cultura.

Os gestores escolares desenvolvem tarefas de ordem política, administrativa, além de atuarem na gestão de recursos financeiros, do patrimônio da escola e dos recursos materiais da instituição. Além disso, precisam conhecer a sua equipe e, assim, favorecer um ambiente harmonioso em sua escola, sem perder de vista a sua autonomia, pois a gestão educacional democrática e participativa está relacionada ao processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos, seja por parte das Secretarias de Educação ou pelas escolas.

Cabe a eles saber lidar e definir as prioridades, mostrando ao grupo as melhores soluções a serem tomadas, em momentos diferentes, com problemas e apontamento de soluções distintas. É essencial que o gestor possua consciência da comunidade escolar, pois nela estão inseridos alunos, professores, funcionários, pais de alunos e instâncias colegiadas.

Desse modo, percebe-se que para um trabalho relevante desse gestor, faz-se necessário um maior acompanhamento nas unidades escolares, assim como o monitoramento de suas ações. Em decorrência disso, cabe à Secretaria a criação um sistema de avaliação do desempenho do gestor escolar.

A avaliação de desempenho é um procedimento que busca ajudar na estruturação de uma sistemática de avaliação, que envolve não só o funcionário, mas os seus superiores, pode contribuir com os processos de recrutamento e seleção e, assim, tem a oportunidade também de avaliar o modelo de gestão adotado. Dessa forma, é considerada como um procedimento de importância para gestão educacional e escolar.

Destacam-se, ainda, os pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho. Entre os positivos, é possível citar: desenvolver os funcionários da

escola, contribuir para a melhoria do desempenho dos membros da escola, além de promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento e fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos. Em relação aos negativos, estão: a falta de apoio da gerência que acompanha a avaliação; falta de padrões de desempenho mais esclarecedores; instrumentos muitos extensos e, por fim, a falta de objetivos mais específicos, em relação aos critérios definidos para a função que está sendo avaliada.

Diante deste cenário, avaliar os gestores escolares é um processo importante para a melhoria da qualidade do ensino oferecido pelas redes públicas. Além disso, tal mecanismo ajuda no bom andamento da escola, fortalecendo a equipe que compõe a gestão escolar, formada pelo gestor, professores, coordenação pedagógica, agentes administrativos, apoio pedagógico e a comunidade escolar. Isso ocorre em uma época em que a sociedade cobra que as instituições públicas trabalhem seguindo os princípios da administração pública, tais como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficácia e eficiência. Nessa perspectiva, a gestão escolar se torna um elemento de suma importância.

O interesse pela temática surgiu quando a pesquisadora atuava como diretora do Departamento de Gestão Escolar (DEGESC), setor responsável pela aplicação das avaliações aos gestores escolares. O DEGESC aplica o instrumento e as Coordenadorias Distritais (CDs) e Regionais (CRs) da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM) aplicam outros, com diferentes dimensões, sem ter o enfoque específico na gestão financeira, administrativa, predial e patrimonial, pedagógica (processos), pedagógica (resultados) e na gestão de pessoas.

É possível perceber a utilização, em algumas CDs e CRs, de outros instrumentos de avaliação de desempenho, ainda que semelhante ao aplicado pelo DEGESC, havendo um entendimento diferente das informações, além de objetivos distintos. Em algumas CDs e CRs, percebe-se a não utilização de nenhum instrumento, ou seja, não realizam a avaliação de desempenho dos gestores, principalmente nos municípios do interior do estado do Amazonas.

Com isso, percebeu-se que o processo de avaliação de desempenho dos gestores escolares, na SEDUC/AM, não está consolidado. Essas inconsistências e divergências na avaliação se tornaram os aspectos fundamentais que motivaram

esta pesquisa. Por essa razão, justifica-se a proposta de uma reformulação na avaliação de desempenho dos gestores das escolas estaduais do Amazonas.

Atualmente, a pesquisadora atua no Centro de Formação Profissional (CEPAN), setor que realiza as formações inicial e continuada com os profissionais que atuam na educação da rede pública do Estado do Amazonas.

No exercício das funções de diretora do DEGESC, a autora deste trabalho percebeu que a avaliação dos gestores do Estado do Amazonas apresentava algumas falhas em seu processo, por faltar um sistema de acompanhamento da avaliação único. Nessa perspectiva, havia dificuldades em promover um padrão comum de aplicação e melhoria do desempenho dos gestores escolares.

Todas as CDs e CRs da SEDUC/AM se tornaram uma pequena ilha, em que os modelos adotados foram os mais diversificados. Além disso, esses instrumentos nem sempre atendiam ao objetivo da avaliação, que é a valorização e o aprimoramento do desempenho profissional.

O DEGESC, departamento da SEDUC/AM responsável pela elaboração e aplicação do instrumento, não criou procedimentos de sistematização, comunicação e sensibilização sobre essa avaliação de desempenho dos gestores de escolas. Sendo assim, é possível que as CDs e CRs tenham optado por adotar os seus próprios instrumentos. Portanto, não se pode problematizar apenas o que ocorreu na ponta do processo, mas é preciso pensar também como foi o desenho e a elaboração do sistema de avaliação de desempenho dos gestores.

Ao perceber as problemáticas referentes à avaliação dos gestores no exercício cotidiano de suas atividades, o Estado do Amazonas estruturou uma avaliação para os gestores escolares, que tem como finalidade avaliar a gestão nas diferentes dimensões e ainda obter um retrato fiel do desempenho dos gestores nas escolas estaduais. Constam, no instrumento de avaliação de desempenho, elaborado pelo DEGESC, indicadores estabelecidos pela SEDUC/AM, associados às dimensões financeira, administrativa, predial e patrimonial e pedagógica.

É importante destacar que os resultados das avaliações, realizadas pela SEDUC/AM, geraram relatórios por Coordenadorias Distritais e Regionais. Além disso, esses dados foram utilizados para promover melhorias na gestão nas escolas estaduais. Para tanto, utilizou-se como parâmetro a aplicação de instrumentos de avaliação dos gestores, em que os dados coletados ajudam no aperfeiçoamento do desempenho dos gestores escolares.

No entanto, as avaliações dos gestores escolares e a autoavaliação nem sempre são realizadas de forma inicial e periódica pelas Coordenadorias Distritais e Regionais da SEDUC/AM (CDs e CRs). A grande maioria adota um instrumento, com o intuito de avaliar a gestão, planejar a formação em serviço e orientar os gestores, nos aspectos em que estes sentem maior necessidade de esclarecimentos. Assim, não há uma uniformização do que é cobrado do gestor escolar, não havendo um procedimento adequado que avalie o seu desempenho nas diversas escolas do estado.

Dessa forma, o tema abordado nessa pesquisa é a avaliação dos gestores escolares, efetuada pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM), tendo como objeto de estudo o processo de avaliação, os seus critérios e como os instrumentos estão sendo aplicados nas escolas estaduais do Estado do Amazonas.

Nesse sentido, o presente trabalho visa responder à seguinte questão: que alterações deveriam ser promovidas na avaliação de desempenho dos gestores escolares da SEDUC/AM, visando o seu aprimoramento?

Sendo assim, o objetivo geral desse estudo é identificar as alterações que deveriam ser promovidas na avaliação de desempenho dos gestores escolares da SEDUC/AM, visando o seu aprimoramento.

Entende-se que a avaliação realizada pelas CDs, CRs e pelo DEGESC/SEDUC é importante, no momento em que atende às necessidades e expectativas de forma positiva, para que esse processo aconteça. Assim sendo, foram pensados desdobramentos relativos aos seguintes objetivos específicos:

- Descrever os diferentes instrumentos aplicados aos gestores pela SEDUC/SEDE e pelas Coordenadorias Distritais e Regionais;
- Avaliar os critérios e dimensões apresentados nos instrumentos de avaliação;
- Elaborar novos instrumentos para a avaliação dos gestores escolares, baseado no modelo de gestão preconizado ou que contemple melhor a avaliação.

O trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro procura explicar como a avaliação dos gestores escolares, efetuada pela SEDUC/AM, ocorre, assim como contextualizar esse cenário nas escolas estaduais do Estado do Amazonas. São apresentados os problemas detectados na promoção do desenvolvimento

profissional do gestor, nas competências e conhecimentos necessários ao exercício da função e na elaboração do plano de gestão escolar. Ainda neste capítulo, será abordada a importância da avaliação dos gestores escolares e as suas características, além de como a SEDUC/AM estrutura essa avaliação e os diversos formatos e instrumentos aplicados pelos diferentes segmentos dessa Secretaria.

O segundo capítulo apresenta a temática da avaliação de desempenho e os seus principais conceitos e discussões teóricas, assim como a apresentação do conceito de gestão de desempenho escolar, sob a visão de alguns teóricos: Faro (2010); Ferreira (2013); Milani (1998); Pacheco (2007) e Raifschneider (2008). Uma seção é dedicada à gestão por competência, ou seja, à valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira. Além disso, são elencados novos critérios de avaliação, com argumentos de autores como: Ferreira (2013); Gramigna (2002) e Rabadio (2001).

Na abordagem metodológica, foram aplicados questionários para 590 gestores escolares, 07 para as Coordenadorias Distritais e 61 para as Coordenadorias Regionais. Por fim, foi feita uma análise e discussão dos dados obtidos. Nesse momento, ficou claro que existem aspectos diferentes na forma como o instrumento de avaliação é aplicado. Diante dessa evidência, ficou clara a necessidade da reformulação do sistema de avaliação.

No capítulo 3, é apresentado o Plano de Ação Educacional, que aborda os seguintes eixos: legislação e dimensões da gestão escolar. A partir da análise feita, com base no estudo empírico, é promovida a reformulação da avaliação de desempenho dos gestores escolares, com destaque para as ações: (i) elaborar novas legislações e normatizações; (ii) realizar encontros para a validação das dimensões; (iii) instituir uma comissão para o desenho do novo sistema; (iv) elaborar o fluxo, com procedimentos que serão validados para o sistema; (v) oferecer *feedback* e *feedforward* para os gestores escolares avaliados; e, por fim, (vi) elaborar um modelo de instrumento padrão de avaliação, a ser adotado pelos segmentos da SEDUC/AM.

## **1 AVALIAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES EFETUADA PELA SEDUC**

Este capítulo tem por objetivo descrever como tem sido feita a avaliação de desempenho dos gestores escolares, realizada nas escolas estaduais do Estado do Amazonas. Para tanto, é contextualizado o cenário atual, demonstrando como a melhoria no formato da avaliação pode contribuir para uma gestão escolar de qualidade.

A gestão escolar de qualidade tem um papel fundamental na educação e no ensino. Nesse contexto, ela garante, à gestão escolar, a possibilidade de assegurar um processo positivo para a cidadania e para o acesso ao mundo do trabalho aos estudantes.

Além do papel da gestão, é importante salientar elementos prioritários para a construção da gestão de uma escola, tais como: a gestão democrática; a elaboração do projeto político pedagógico; a autonomia pedagógica e administrativa e a participação dos profissionais e da comunidade escolar, tendo como referência o Regimento das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010).

As características essenciais dos sistemas educacionais para que uma gestão da qualidade total, segundo Xavier (1996), possa ocorrer são: o comprometimento político dos dirigentes; a busca por alianças e parcerias (públicas e privadas); a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Listaram-se dez dimensões de gestão democrática e participativa, inerentes ao desempenho do gestor escolar de Lück (2009). Essas dimensões são organizadas em duas áreas: organização e implementação, conforme apresentado no Apêndice A.

As dimensões de organização garantem, ao processo de gestão escolar, uma estrutura básica, que se torna necessária para a prática dos objetivos educacionais do trabalho a ser realizado. Na dimensão de implementação, o propósito é promover as mudanças de formações do contexto escolar.

O fortalecimento da escola, a construção e a conquista de novas parcerias e a modernização dos processos de gestão são fatores importantes para a qualidade da gestão escolar, tomando-se como foco os princípios da eficácia e eficiência, entendendo-os como:

Eficácia – Corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações. Eficiência – Refere-se à realização de uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos. Eficiência e eficácia são conceitos complementares que resultam na efetividade (LÜCK, 2009, p.48)

Além disso, é necessário levar também em consideração a equidade, entendendo-a como um instrumento de imparcialidade, de respeito e igualdade de direitos. Essa equidade ocorre diante do processo de gestão de qualidade, que começa pelos mais altos escalões e depende de mudanças estratégicas, culturais e técnicas, para que possa funcionar corretamente (XAVIER, 1996).

Desse modo, o gestor, para um bom desempenho de seu trabalho, necessita da eficácia (resultados) e ainda depende da eficiência das ações (processos) para o sucesso nas atividades e práticas administrativas e pedagógicas da gestão escolar. Uma das possíveis ferramentas gerenciais para a manutenção da eficácia é a avaliação de desempenho, objeto de análise dessa dissertação.

A avaliação de desempenho representa um amplo processo, por meio dele, torna-se possível entender como a organização da escola, e do próprio gestor escolar, é cada vez mais dependente dos diferentes mecanismos de avaliação, internos e externos à escola.

Nesse sentido, o gestor escolar, em todos os níveis, não pode ficar alheio a essa realidade. É fundamental que a sua atuação, na unidade escolar e no sistema de ensino, possa contribuir para a construção da autonomia da escola, frente ao contexto das políticas educacionais da atualidade. Além disso, é fundamental a atuação do gestor escolar na construção da gestão democrática da escola. Sendo assim, a avaliação pode se constituir em um importante momento e em um instrumento de autoavaliação para o gestor escolar. Ao mesmo tempo, também pode contribuir para tornar a gestão mais transparente, integrada e comprometida com a melhoria da qualidade do ensino e da educação como um todo.

Desse modo, a SEDUC/AM, com base na aplicação de instrumentos de avaliação de gestores de anos anteriores, deseja, ainda, medir o desempenho e a eficiência<sup>1</sup> de seus gestores escolares, além de aferir a eficácia<sup>2</sup> dos investimentos realizados nas ações de avaliação já realizadas com seus gestores. Nesse sentido,

---

<sup>1</sup> Resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas.

<sup>2</sup> Ênfase nos objetivos e na capacidade de atingir resultados que precisam ser atingidos.

ao se avaliar de modo sistemático o trabalho dos gestores, com uma análise efetiva dos dados e do instrumento existente, uma das possíveis reverberações do procedimento é a construção da gestão democrática nas escolas estaduais.

## 1.1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DOS GESTORES E AS SUAS CARACTERÍSTICAS

Antes de abordar a importância da avaliação dos gestores escolares e as suas características, é importante ressaltar o conceito de gestão escolar e como este está associado a um processo democrático, que pode fortalecer procedimentos e a participação da comunidade escolar. Para tanto, a gestão democrática deve descentralizar os processos de tomada de decisão e dividir responsabilidades na construção de propostas na educação.

Os sistemas de ensino e as escolas, como unidades sociais, são organismos atuantes e dinâmicos, sendo importantes para a sociedade, ao interagir com os seus diversos processos. Nesse sentido, a gestão escolar abrange uma série de concepções, tendo como sinalização a interatividade social, assim como outros aspectos, tais como: a democratização do conceito de políticas educacionais, a evolução do projeto pedagógico, a compreensão da questão dinâmica, o entendimento da escola como uma instituição viva e, por fim, a preocupação de que o avanço da escola, de sua gestão e de seus resultados passa pela transformação da cultura de espaços de trabalho, em prol da educação.

Sendo assim, a gestão escolar, conforme destaca Lück (2015), está relacionada com uma atuação, focada em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais, de forma a garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva. Portanto, cabe aos gestores escolares compreender tais perspectivas e respectivos processos, que ocorrem em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, tendo como enfoque a ação organizadora do ensino, tanto no âmbito macro (sistema), como no micro (escola).

A principal característica da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. Nesse sentido, Lück (2009) comenta seis motivos para se optar pela participação ampla na gestão escolar: (i) melhorar a qualidade pedagógica; (ii) currículos concretos, atuais e

dentro da realidade; (iii) aumentar o profissionalismo docente; (iv) evitar o isolamento dos diretores e professores; (v) motivar o apoio comunitário às escolas; e (vi) desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Assim sendo, a gestão escolar envolve aspectos pertinentes à orientação para resultados. Nessa perspectiva, busca pela liderança, motivação da equipe para alcançar os objetivos, ênfase na qualidade do currículo e a participação dos pais para atingir excelência no ensino. Portanto, a participação dos diferentes segmentos envolvidos no processo é fundamental.

Já na perspectiva de Mansano (2010), as melhores condições pedagógicas didáticas, em uma gestão participativa, implicam na construção de uma comunidade escolar com toque e feição democrática de aprendizagem, entre os profissionais da educação e os docentes, de forma que a escola se transforme em local de aprendizagem para todos.

Na gestão eficaz, a utilização razoável dos recursos materiais passa a ser uma prioridade, sendo esse um dos fatores necessários para a materialização de uma escola bem organizada e bem gerida. Há de se garantir as melhores condições organizacionais, operacionais, pedagógicas e didáticas, de modo que alunos e professores tenham efetivas oportunidades de serem bem sucedidos em suas aprendizagens.

Outra abordagem importante a se destacar é a concepção de modernização da gestão de caráter gerencial, que vem sendo introduzida no âmbito das reformas educacionais como uma estratégia fundamental para garantir o sucesso escolar.

Segundo Bresser Pereira (1998), apesar de a reforma da administração pública ter buscado a sua inspiração na administração privada, ela se diferencia desta, por não visar ao lucro, mas ao interesse público. Isso ocorre, porque o critério político é mais importante do que o critério de eficiência e, também, porque pressupõe procedimentos democráticos que, por definição, não têm espaço no seio de empresas capitalistas.

Nesse contexto, destaca-se o entendimento de Bresser Pereira (1998), em relação às características do modelo gerencial apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 - Características dos Gestores no Modelo Gerencial com base em Bresser Pereira (1998)**

a) a descentralização/desconcentração das atividades centrais para as unidades subnacionais;	Tornar as atividades menos centralizadas para o bom funcionamento da instituição.
b) a separação dos órgãos formuladores e executores de políticas públicas;	Dentro das Secretarias de Educação há a necessidade de que os órgãos elaborarem as suas políticas e não só executem as ações.
c) o controle gerencial das agências autônomas, que passa a ser realizado, levando em consideração quatro tipos de controles: controle dos resultados, a partir de indicadores de desempenhos estabelecidos nos contratos de gestão; controle contábil de custos; controle por quase mercados ou competição administrada; e controle social;	A necessidade de controlar com mais determinação os resultados, os recursos e a administração da instituição.
d) a distinção de dois tipos de unidades descentralizadas ou desconcentradas, as agências que realizam atividades exclusivas do Estado e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo;	A valorização dos serviços prestados pelas instituições públicas e as ações de cunho social e científico.
e) a terceirização dos serviços e	A busca por serviços de qualidade para instituições, sendo realizados por outras empresas ou órgãos especializados.
f) o fortalecimento da alta burocracia.	A garantia de que as decisões superiores sejam acatadas dentro das instituições.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bresser-Pereira (1998).

O modelo de gestão gerencial foi adotado, principalmente a partir da década de 1990, em várias instâncias da gestão pública brasileira, incluindo algumas redes estaduais de educação e, por consequência, as unidades escolares. Esse modelo se caracteriza pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pelos modelos de avaliação de desempenho, por suas novas formas de controlar o orçamento e os serviços públicos e pela descentralização administrativa, que dá maior autonomia às escolas.

Outro fator importante de destaque no modelo de gestão gerencial é a inclusão da avaliação de desempenho como forma de promover a consciência, tanto por parte dos avaliadores, quanto dos avaliados, em relação aos critérios e às metas que servem de referência para medir o desempenho em cada instituição.

Ressalta-se, ainda, que no campo educacional, as orientações do modelo gerencial incorporam algumas características, tais como: responsabilização, transparência, critérios mais rígidos de acompanhamento, avaliação e controle.

Tendo o modelo gerencial o foco a qualidade e efetividade dos serviços públicos, assim como os objetivos bem definidos para o gestor (administrador público) e a autonomia na gestão de recursos e controle sobre os resultados, isso se fortalece quando é aplicada uma avaliação da gestão escolar.

Diante deste cenário, surge a importância de avaliar os gestores escolares, pois é constante essa rotina, atualmente, dentro e fora das organizações. Dessa forma, a SEDUC/AM optou por adotar, na gestão de pessoas, a ferramenta de avaliação de desempenho, mesmo enfrentando alguns desafios e obstáculos para sua realização. No entanto, vale destacar o pensamento de Ferreira (2012), que menciona a importância da conscientização sobre a avaliação dentro da organização para alcançar bons resultados.

Conforme o referido autor, a avaliação de desempenho, dentro das organizações, surge da necessidade de se ter julgamentos e análises de resultados de avaliações aferidas aos gestores escolares. As organizações precisam desses mecanismos para a melhoria de suas ações. Nessa perspectiva, é necessário estabelecer metas, dar retorno sobre o desempenho de cada servidor, assim como indicar ações pontuais para o alcance de metas, de forma que haja uma gestão com maior produtividade.

A gestão, portanto, de conformidade com Ferreira (2012), é um processo mais amplo, que envolve não apenas a verificação de como está o desempenho dos trabalhadores, como também a adoção de medidas que possam favorecer a sua evolução. Portanto, implantar um sistema de avaliação em uma organização é necessário, em função das melhorias das diretrizes administrativas e operacionais, além da valorização desses profissionais.

A próxima seção apresenta algumas características básicas da SEDUC/AM, instituição objeto desse estudo.

## 1.2 A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS

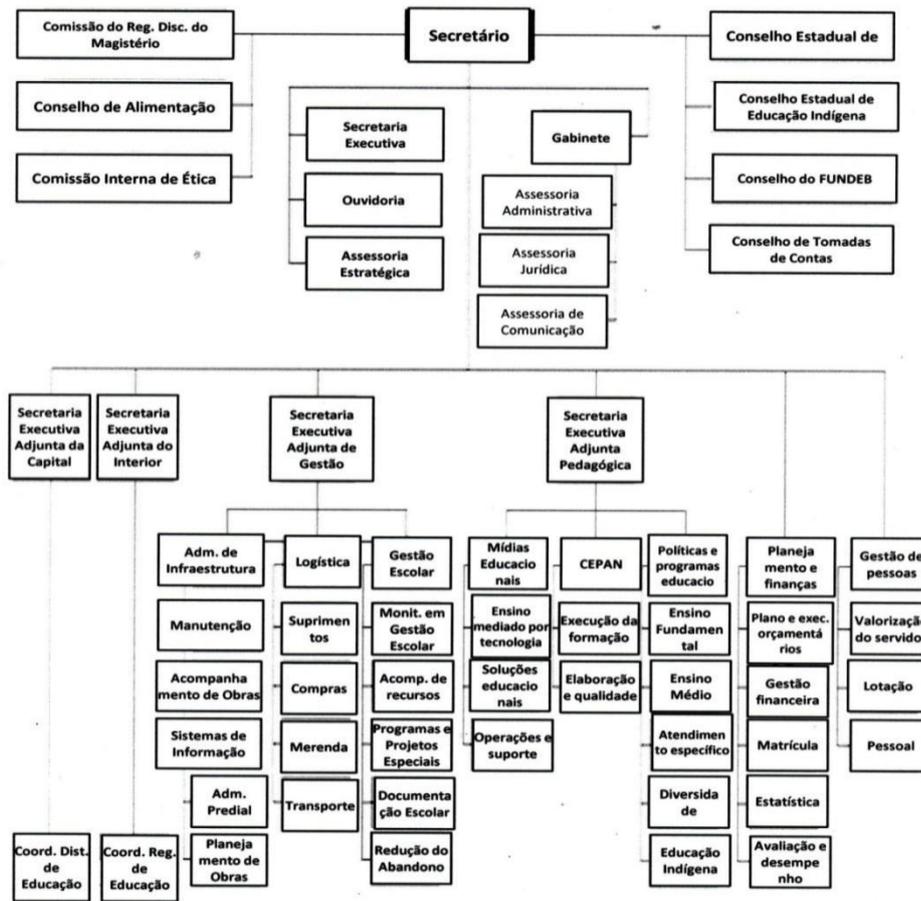
A criação da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM) ocorreu no ano de 1946, por meio da Lei nº 1.596, de 05 de janeiro de

1946, com denominação de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura (AMAZONAS, 1946). Com a Lei nº 12, de 09 de maio de 1953, houve a primeira alteração em sua nomenclatura, recebendo o nome de Secretaria de Educação, Cultura e Saúde (AMAZONAS, 1953). No mesmo ano, com a Lei nº 65, de 21 de maio de 1953, recebeu a denominação de Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social (AMAZONAS, 1953). Posteriormente, após dois anos, sob a Lei nº 108, de 23 de dezembro de 1955, recebeu o nome de Secretaria de Educação e Cultura (AMAZONAS, 1955). Por fim, uma nova alteração só ocorreu 46 anos mais tarde, com a Lei nº 2.032, de 02 de maio de 1991, quando recebeu o nome de Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto (AMAZONAS, 1991). A denominação atual, de Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM), veio com a Lei nº 2.600, de 04 de fevereiro de 2000 (AMAZONAS, 2000).

A SEDUC/AM é a Instituição dentro da organização do estado com a finalidade de implementar as políticas públicas e de gestão educacional, de acordo com a Lei Delegada estadual nº 78, de 18 de maio de 2007. Tais competências e atribuições estão disposta no Artigo 2º da referida legislação:

Art 2º Para o cumprimento do disposto no artigo anterior sem prejuízos de outras ações e atividades previstas em normais legais e regulamentares, compete à Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC a formulação, a coordenação, o controle, a avaliação e a execução de programas, ações e atividades relacionadas. (AMAZONAS, 2007 p.02).

Assim sendo, a organização administrativa da SEDUC/AM é prevista por meio da Lei Delegada, sendo alterada pela Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011 (AMAZONAS, 2001), que apresentou uma nova estrutura organizacional, com a inserção de novas funções e Secretarias Executivas, conforme a Figura 1,



**Figura 1 - Estrutura Organizacional da SEDUC/AM**  
 Fonte: Amazonas (2011).

A partir da alteração na Lei Delegada, cada setor teve as suas atribuições definidas. Além disso, houve a criação de 02 novas Secretarias Executivas Adjuntas, a de Gestão e a Pedagógica, sendo incorporados os Departamentos de atividade fim e de atividade meio da SEDUC/AM.

Nessa nova estrutura organizacional, pode ser destacada a Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica (SEAP), que tem como objetivos: o planejamento, a coordenação e o controle das atividades desenvolvidas nos seguintes departamentos: Departamento de Políticas e Programas Educacionais (DEPPE), Centro de Formação Padre José de Anchieta (CEPAN) e o Centro de Mídias Educacionais do Amazonas (CEMEAM). A partir desses mecanismos, busca-se garantir a qualidade, a unidade e a modernização das políticas pedagógicas, aplicadas para a formação dos profissionais da educação e para o ensino dos alunos da rede estadual.

Um dos setores da SEAP, o CEPAN, possui a Gerência de Elaboração de Projetos, Acompanhamento e Avaliação da Qualidade da Formação (GEAQ). Dentre as suas atribuições, está a sistematização dos instrumentos de avaliação das formações realizadas. Por meio dos resultados obtidos, são propostas melhorias para formação de todos os demandantes de cursos. Além disso, é feita a análise de desempenho da rede, em alinhamento com os processos envolvidos, considerando os resultados dos cursos.

Nesse sentido, o CEPAN não só avalia os seus professores formadores, como também os demais profissionais da rede que ministram formações. Outro setor da SEDUC/AM que merece destaque é o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), no qual está inserido a Gerência de Valorização do Servidor (GERVS), setor responsável pela Coordenação do Programa Estágio Probatório. A SEDUC/AM implantou, em 2012, o programa, com objetivo de avaliar, de forma intensiva, o desempenho profissional dos novos servidores, nomeados a partir do concurso realizado em 2011. A realização do acompanhamento e avaliação de desempenho do servidor, durante o período de 03 anos de estágio probatório, é uma obrigação preconizada pela Lei nº 1.762, de 09 de janeiro de 1986 (AMAZONAS, 1986), em consonância com a Constituição Federal, Artigo 41 (BRASIL, 1988).

A formação em serviço para a carreira do magistério é um dos critérios de avaliação dos servidores em estágio probatório. Além disso, a participação é compulsória de todos os professores e pedagogos nomeados, sendo realizada pelo Programa de Formação de Profissionais da Educação Pública, de execução do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Vale também destacar que a SEDUC/AM não apresenta, de forma institucional, um programa específico para avaliação de desempenho de gestores. Nesse contexto, existem apenas ações voltadas para uma avaliação que aborde uma determinada especificidade.

No entanto, o entendimento da estrutura organizacional da SEDUC/AM é importante para situar a pesquisa. Em especial, é necessário entender os setores específicos, como o Departamento de Gestão Escolar (DEGESC), responsável pela avaliação de gestores. Nessa perspectiva, ele está diretamente vinculado ao objeto de investigação desta pesquisa e será abordado em tópico posterior.

Essa contextualização da SEDUC/AM é necessária para a compreensão de como é realizada a avaliação dos gestores na rede estadual do Amazonas.

### 1.3 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DOS GESTORES NA SEDUC/AM

A SEDUC/AM, a partir do ano de 2013, por meio do Departamento de Gestão Escolar, decidiu implantar a avaliação de desempenho da gestão escolar. Juntamente com as Coordenadorias Distritais e Regionais, são aplicados os instrumentos para avaliar os gestores escolares.

O DEGESC tem como missão assessorar os dirigentes das escolas estaduais, oferecendo-lhes recursos e diretrizes gerenciais para garantir a qualidade de sua organização interna e a autonomia administrativo-pedagógica do estabelecimento, voltada para a qualidade do ensino. Um dos seus objetivos é coordenar o processo de definição, implementação, monitoramento e avaliação da gestão escolar, observando o princípio da participação representativa da escola e da comunidade (AMAZONAS, 2011).

Uma das ações propostas nas políticas de gestão pelo DEGESC, no ano de 2013, foi a avaliação de gestores, pois não havia dados, na SEDUC/AM, que demonstrassem esse tipo de avaliação. Diante disso, como não está definida como uma política dentro da secretaria, essa estratégia ficou sob a responsabilidade do DEGESC, que teve a função de implementar e aplicar tal mecanismo.

Outro fator importante foi a seleção e a troca de gestores. Essa pauta se tornou mais relevante com a discussão do Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano Estadual de Educação (PEE/AM), em sua meta 19 (Gestão Democrática), ao avaliar o papel do Estado em:

Assegurar, em todos os sistemas de ensino condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas prevendo recursos e apoio técnico da União. (AMAZONAS, 2015, p.125).

Além disso, é importante destacar os artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

[...] Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p.58).

Por esses motivos, a SEDUC/AM decidiu implantar a avaliação de gestores e, assim, foi elaborado um instrumento pelo DEGESC no ano de 2013, denominado de Avaliação da Gestão Escolar.

A sua aplicação foi direcionada, no sentido de dar, aos membros da comunidade escolar, a responsabilidade de avaliar os gestores, pois se entende que são pessoas envolvidas no processo educativo. Destaca-se que a avaliação é de responsabilidade das equipes técnicas da SEDUC/AM, das Coordenadorias Distritais e Regionais e de todos os envolvidos no processo educativo. Além disso, ela deve ser entendida e praticada como uma forma de valorização do desempenho profissional e de prestação de contas à sociedade. Consequentemente, atua como uma ferramenta para alcançar a excelência na educação, tão almejados por todos.

Para tanto, é importante destacar os níveis de excelência desejáveis dentro do sistema educativo que contribuem para essa prática. Podem ser citados alguns: autonomia dos estabelecimentos escolares; organização e gestão dos recursos educativos; e o aprimoramento da gestão pedagógica, tendo como foco principal o resultado dos alunos nas avaliações externas.

A normativa que respalda a avaliação dos gestores escolares é o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, documento que orienta as ações da SEDUC/AM. Nele, constam as competências dos gestores escolares e as normas e diretrizes para uma gestão escolar de qualidade.

A Resolução nº 122/2010 do Conselho Estadual de Educação (CEE/AM) (AMAZONAS, 2010), que aprovou o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, estabelece, em seu artigo 142, as competências dos gestores, conforme o Anexo A.

Os instrumentos de avaliação da gestão escolar - autoavaliação, feita pelo gestor, e a avaliação, feita pela Coordenadoria Distrital/Regional, são aplicados, a partir do artigo 144 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas

(AMAZONAS, 2010), que estabelece: “[...] o gestor escolar terá seu desempenho avaliado segundo critérios e procedimentos elaborados por órgãos competentes da SEDUC/AM”. (AMAZONAS, 2010, p.44).

A seguir, são apresentados quais pontos merecem destaque nas (6) dimensões da gestão para avaliar o desempenho dos gestores, ressaltadas pela SEDUC/AM, tendo como referência a obra da autora Lück (2009): “Dimensões da gestão escolar e sua competência” de Lück (2009), que auxiliou a aprofundar os conceitos trabalhados em cada dimensão.

**Dimensão 1 - Gestão Financeira** - a gestão financeira trata de administrar os recursos financeiros da escola e, por essa razão, a adimplência e inadimplência da APMC são observadas, além da correta aplicação dos recursos estaduais e federais, recebidos pela escola.

O gestor tem a responsabilidade da gestão financeira de diferentes montantes, disponibilizados de acordo com o número de alunos matriculados e com a fonte de recursos disponível.

Na dimensão financeira, o gestor precisa dominar o planejamento do plano de aplicação dos recursos e, além disso, prestar contas à comunidade, expondo essas informações em local visível. Portanto, é uma dimensão que exige muita atenção. Entretanto, os gestores não têm afinidade por tal área, já que a sua formação inicial não fornece conhecimentos para atuar nessas funções relacionadas às finanças. Nessa perspectiva, é necessária uma formação anterior à sua entrada na gestão.

É importante destacar que antes da inclusão dessa dimensão no instrumento, aproximadamente 20 gestores foram afastados das funções, por deixar as escolas inadimplentes.

**Dimensão 2 – Gestão Administrativa** – fazer-se presente em pelo menos dois turnos na escola, liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante e estimular participantes de todos os segmentos da escola a se envolverem na realização dos projetos escolares.

Na gestão administrativa, conforme Lück (2009), o gestor deve zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles. Além disso, destaca-se, ainda, como dever do gestor: a utilização adequada das instalações e equipamentos; a organização dos registros escolares; a realização da interação escola/comunidade; a capacitação; e a aplicação de recursos didáticos e financeiros.

E por fim, o gestor deve alimentar o Serviço Integrado de Gestão Educacional do Amazonas (SIGEAM) e cumprir as diretrizes do Regimento das Escolas Estaduais do Amazonas.

**Dimensão 3 – Gestão Predial e Patrimonial** – o gestor tem a responsabilidade de manter a escola limpa, organizada e deve controlar com eficácia a chegada e a distribuição dos gêneros alimentícios da merenda escolar.

O gestor precisa ter o conhecimento sobre o patrimônio escolar. Em sentido restrito, refere-se aos bens móveis e imóveis, que formam a parte física e material da escola, obtidos através de compra, doação ou outra forma de aquisição, sendo eles suscetíveis à depreciação (LÜCK, 2009).

Nesse sentido, deve realizar pequenos reparos e serviços, conforme a possibilidade de recursos da escola, mantendo em funcionamento hábil todos os ambientes da escola. Além disso, quando possível, o gestor deve disponibilizar o espaço da escola à comunidade, observando às normatizações da SEDUC/AM.

**Dimensão 4 – Gestão Pedagógica (Processos)** – a gestão pedagógica (processos) demanda ao gestor ações específicas, que exigem a sua atuação nos métodos, estratégias e conteúdos do processo de ensino e aprendizagem.

Essa dimensão é considerada a mais relevante, pois tem como foco a promoção da aprendizagem dos alunos, além de sua formação.

Nesse sentido, o gestor deve adotar medidas para a redução do abandono escolar, assim como 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 e a Base Nacional Curricular Comum. Ademais, deve acompanhar e orientar acerca da melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula, mediante observação e diálogo de *feedback* correspondente.

**Dimensão 5 – Gestão Pedagógica (Resultados)** – no intuito de resolver e propor resultados, o gestor deve se atentar às metas, programas e iniciativas que melhorem os resultados e o desempenho dos alunos, havendo atenção especial ao rendimento, à proficiência e à frequência dos alunos. Nesse sentido, é necessário analisar os indicadores de rendimento de sua escola, em comparação com os referentes ao âmbito nacional (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica -SAEB e Prova Brasil).

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. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e a formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar essa dimensão.

**Dimensão 6 – Gestão de Pessoas** – o gestor é responsável por organizar e atualizar o quadro de lotação dos servidores e carga horária dos professores, além de controlar, de maneira eficiente, a frequência e a assiduidade da equipe escolar, promovendo uma gestão participativa.

Na gestão de pessoas, de acordo com Lück (2009), nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam. Assim sendo, o gestor precisa fomentar a prática do bom relacionamento interpessoal e a comunicação, entre todas as pessoas da escola, estreitando canais de comunicação na comunidade escolar.

As dimensões apresentadas nos textos de Lück (2009) serviram de base, desde o início, da elaboração do instrumento de avaliação de desempenho dos gestores. Nesse contexto, as dimensões aqui expostas se fizeram necessárias, em função do processo de seleção, formação e avaliação dos gestores, pensado em 2013, com o intuito de melhorar a gestão escolar na SEDUC/AM.

Nesse processo, é importante destacar que seria oferecido, novamente, o curso do Programa de Capacitação de Gestores (PROGESTÃO), ofertado anualmente pelo CEPAN, cujo objetivo é formar lideranças escolares, comprometidas com a construção do projeto de gestão democrática da escola pública.

O PROGESTÃO é um curso composto por 10 módulos, baseados em material desenvolvido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Estado (CONSED), que contempla as melhores práticas de gestão escolar e foca em aspectos práticos e teóricos. Desde 2009, o curso não está sendo executado pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e, portanto, não tem mais o nível de especialização.

Para a efetivação desse processo, o DEGESC ofertaria um curso de formação em gestão escolar, em parceria com o CEPAN. A ideia era aproveitar o material do PROGESTÃO para a apresentação de um novo curso. O Quadro 2, , demonstra quais enfoques seriam abordados do curso:

**Quadro 2 - Módulos Trabalhados no Programa de Formação de Gestão Escolar Oferecido pelo DEGESC em 2012**

<b>MÓDULO I</b> <b>Dimensões da Gestão Escolar</b>	
Gestão Pedagógica	As dimensões da gestão escolar constituem um conjunto de ações que contribuem para a atuação em educação e objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação dos processos socioeducacionais das escolas.
Gestão de Resultados Educacionais	
Gestão Participativa	
Gestão de Serviços e Patrimônio	
Gestão de Pessoas	
Gestão Financeira	
<b>MÓDULO II</b> <b>Habilidades da Gestão</b>	
Liderança	As habilidades da gestão escolar ressaltam a importância do gestor no domínio e no profissionalismo para evitar conflitos, e, além disso, o seu perfil de atuação deve levar em conta a organização, delegação de tarefas, o fazer pedagógico e o fortalecimento da relação com os alunos e responsáveis. Por fim, deve procurar exercer o seu autoconhecimento e a autoconfiança nas ações que desenvolve em sua escola.
Competitividade	
Relacionamento Interpessoal	
Autoconhecimento e autoconfiança	
<b>MÓDULO III</b> <b>Planejamento Estratégico na Gestão Escolar</b>	
Planejamento Estratégico	Para que o gestor atue de forma efetiva, faz-se necessário um planejamento de suas ações e a aplicação na escola de elementos que fortaleçam o trabalho do gestor. É fundamental planejar estrategicamente o seu plano de gestão e o seu PPP, levando em consideração elementos internos e externos da escola. Além disso, é necessário desenvolver um pensamento inovador e crítico, objetivando uma visão estratégica da realidade da escola que dirige.
Plano de Gestão Escolar	
Projeto Político Pedagógico	

Fonte: Amazonas (2012).

A SEDUC/AM decidiu, durante o ano de 2013, somente aproveitar a avaliação de desempenho e aplicar o instrumento com as respectivas dimensões já elaboradas para o curso, havendo como parâmetro o Quadro 2. Entretanto, os 2 cursos citados não foram aplicados no ano de 2013.

Atualmente, os profissionais da escola que desejam se candidatar para uma vaga de gestor escolar devem cursar o PROGESTÃO, oferecido pela SEDUC/AM na modalidade à distância, no 1º e no 2º semestre de cada ano letivo, pelo CEPAN.

Outros aspectos destacados são trabalhados pelo DEGESC, quando um gestor é selecionado para assumir uma escola.

Diante deste contexto, no que se refere às responsabilidades da gestão escolar, é possível verificar que, no âmbito nacional, a Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), a LDB (BRASIL, 1996), o PNE (BRASIL, 2014), o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e o PEE/AM (AMAZONAS, 2010; 2015) são documentos que, em seu bojo, estabelecem, entre outras questões, o que cabe à gestão escolar.

Na avaliação de desempenho dos gestores, é importante verificar se está sendo cumprido o que preconizam as legislações educacionais vigentes. Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para as Secretarias de Educação e para os gestores, visando a garantia da qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras. É importante ressaltar que conhecer e cumprir as determinações e orientações contidas nas legislações é imprescindível na atuação da gestão escolar. É necessário esclarecer que quando o gestor assume o cargo, precisa conhecer as normas educacionais como a Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

Dentro dessa perspectiva, o gesto deve reconhecer a importância do trabalho com as políticas públicas, que têm papel essencial no desenvolvimento de ações que buscam favorecer o espaço de aprendizagem e que atendam adequadamente à realidade da comunidade escolar.

O Quadro 3 apresenta a síntese dos documentos oficiais mencionados, buscando estabelecer uma relação com o que é exigido no instrumento de avaliação de desempenho, aplicado pela SEDUC/AM.

**Quadro 3 - O Papel do Gestor na Constituição Federal do Brasil de 1988**

Nº	DOCUMENTO	INTERFACE COM O PAPEL DO GESTOR	ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
1	Constituição Federal/88	<p>Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola;</p> <p>II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;</p> <p>III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;</p> <p>IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;</p> <p>V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado em regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;</p> <p>VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;</p> <p>VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988).</p> <p>Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:</p> <p>I - comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem os seus excedentes financeiros em educação;</p> <p>II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.</p> <p>§ 1º Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para o ensino fundamental e médio, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública na localidade da residência do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão de sua rede na localidade.</p>	<p>No instrumento de avaliação, o destaque está nas dimensões 1 e 2 – gestão financeira e administrativa, nos seguintes itens avaliativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz-se presente na escola em pelo menos dois turnos;</li> <li>• Organiza as documentações e registro escolares em tempo hábil;</li> <li>• Divulga as ações da escola, junto à sua comunidade escolar;</li> <li>• Cumpre os prazos determinados pela Coordenadoria e SEDUC/Sede nas solicitações feitas ao gestor;</li> <li>• Cumpre as normas referentes à aplicação dos recursos financeiros;</li> <li>• Realiza a prestação de contas pontualmente e de forma correta;</li> <li>• Busca alternativa para a obtenção de recursos financeiros para a escola (ex: festa junina, doações, parcerias).</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base na CF/88, art. 206 e 213.

Conforme exposto na Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), espera-se do gestor, sobretudo, a qualificação profissional, assim como a aquisição de

conhecimento e habilidades para a melhoria do fazer pedagógico e político. Além disso, espera-se também a garantia da implementação dos processos de gestão nos sistemas de ensino.

No entanto, alguns pontos da Constituição Federal do Brasil (1988), art. 206, não estão contemplados no instrumento de avaliação, no que se refere à:

- valorização dos profissionais de ensino;
- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais.

Nesse aspecto, pode-se afirmar que o gestor, sendo o principal responsável pelas unidades escolares, torna-se corresponsável perante às instituições do sistema educacional em resguardar essas regulações.

Essas questões são fatores importantes na atuação da gestão de uma escola, para atender, no instrumento, os pontos relacionados com a CF/88. Nesse sentido, é importante analisar a proposta de um novo instrumento e a possibilidade de articulação, assim como a elaboração de itens que questionem o que a legislação propõe.

Apresentado o papel do gestor na LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), é feita uma análise do instrumento de avaliação aplicado pela SEDUC/AM (Quadro 4).

A LDB nº 9.394/96 reforça que o gestor deve estar atento para o desenvolvimento da gestão democrática como forma de gerir uma instituição possibilitando a participação, a transparência e a democracia (BRASIL, 1996). Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e do cotidiano escolar. É um desafio, pois a gestão se faz em integração com outros. Nesse sentido, o trabalho de qualquer gestor implica sempre em conversar e dialogar muito. Caso contrário, as melhores ideias acabam sendo inviabilizadas, além do diálogo e da negociação, que podem se perder.

**Quadro 4 - O Papel do Gestor na LDB nº 9.394/96**

Nº	DOCUMENTO	INTERFACE COM O PAPEL DO GESTOR	ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
2	LDB, lei 9.394/96	<p>Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:</p> <p>I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;</p> <p>II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p> <p>Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.</p>	<p>No instrumento de avaliação, há o destaque das dimensões 1, 2 e 3, nos seguintes itens avaliativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpre as normas referentes à aplicação dos recursos financeiros;</li> <li>• Busca alternativa para a obtenção de recursos financeiros para escola;</li> <li>• Promove regularmente reuniões de caráter administrativo e ou/ pedagógico com todos os segmentos da escola;</li> <li>• Mantém a escola limpa e controla a manutenção do mobiliário e equipamento da escola, garantido o seu bom funcionamento.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base na LDB, lei 9.394/96.

Nas escolas públicas, essas ações reforçam e muito as alterações das estruturas organizacionais e contribuem para a mudança de paradigmas e para uma nova proposta educacional de gestão educacional.

Na gestão democrática, conforme a LDB nº 9.394/96 faz-se necessário que o gestor assimile que a participação efetiva, de vários segmentos da comunidade escolar, como pais, professores, alunos e os servidores administrativos e pedagógicos, são de fundamental importância na organização, na construção e na avaliação de desempenho da gestão de uma escola (BRASIL, 1996).

Além dessas análises, outros elementos aparecem na LDB nº 9.394/96 e estão relacionados com a gestão escolar. É possível destacar, dentre eles:

criar um ambiente escolar favorável à integração entre família-sociedade-escola;

- coordenar a elaboração e a execução do projeto pedagógico;
- orientar os profissionais da educação a agirem conforme os princípios enumerados na lei;
- executar as ações que envolvem a parte pedagógica, financeira, de recursos humanos e administrativos. (BRASIL, 1996)

Portanto, articular esses elementos da LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) com o instrumento de avaliação seria relevante e, com isso, possibilitaria avaliar as suas ações e o cumprimento do que determina a referida lei.

Neste entendimento, o Quadro 5 elucida como é apresentado, no PNE/14, o papel do gestor e como a meta 19 ressalta esse perfil no instrumento (BRASIL, 2014).

**Quadro 5 - O Papel do Gestor no PNE/2014**

Nº	DOCUMENTO	INTERFACE COM O PAPEL DO GESTOR	ANALISE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
3	PNE/2014	Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.	No instrumento de avaliação, o destaque é das dimensões 1 e 2, nos seguintes itens avaliativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe gestora da escola presta contas à comunidade dos recursos recebidos em local visível;</li> <li>• Incentiva a existência do Conselho Escolar, mantendo-o atuante;</li> <li>• Incentiva a participação da comunidade na elaboração ou na atualização do PPP</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base na Meta 19 (PNE, 2014).

No momento da apresentação do PNE/2014, verificou-se que o mesmo agrega novamente a preocupação com a gestão democrática da escola, comparando com a LDB 9394/96, que já explicitava a importância da gestão participativa. Isso é contemplado no instrumento, quando enfatiza a relação da equipe gestora com a comunidade escolar (BRASIL, 1996; 2014).

No PNE/2014, ressalta-se a importância da efetivação da gestão democrática. Dessa forma, o gestor pode validar a sua atuação e trabalhar simultaneamente com as instâncias colegiadas de caráter deliberativo e, assim, buscar mecanismos que possam ajudá-lo com mais autonomia, como financiamentos, a criação de mais órgãos colegiados, a construção do PPP e a participação da comunidade (BRASIL, 2014).

A importância da meta 19 do PNE/2014, para o instrumento de avaliação e sua efetivação, além de sua articulação com os indicadores, é contemplada no

documento. Porém, algumas estratégias são lacunas deixadas pelos gestores escolares na condução e execução dessa meta (BRASIL, 2014). Algumas dessas falhas são: a formação dos conselheiros; o fortalecimento dos grêmios estudantis e Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMCs); o fortalecimento dos conselhos e a mobilização da comunidade escolar para participação no PPP.

Conforme abordado nos quadros anteriores, existe a relação das legislações vigentes com o instrumento de avaliação de gestores. A seguir, é ilustrada, no Quadro 6, essa interface com o PEE/AM (AMAZONAS, 2015).

**Quadro 6 - O Papel do Gestor no PEE/AM**

Nº	DOCUMENTOS	INTERFACE COM O PAPEL DO GESTOR	ANALISE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
4	PEE/AM	<p><b>META 19 – GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>            Assegurar, em todos os sistemas de ensino, condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União.</p> <p><b>ESTRATÉGIAS:</b>  <b>19.1</b> Aprovar lei específica para os sistemas de ensino estadual e municipais, e disciplinar a gestão democrática da educação pública, a partir de dois anos de vigência do PEE, adequando a legislação às necessidades locais.  <b>19.2</b> Elaborar, em parceria com os entes federados, normas que orientem o processo de implantação e implementação da gestão democrática, com a participação da comunidade escolar, a partir da vigência do PEE/AM, definindo os critérios de avaliação periódica de desempenho, por meio de consulta pública, bem como a formação continuada dos profissionais da educação.</p>	<p>No instrumento de avaliação, o destaque é das dimensões 4 e 5, nos seguintes itens avaliativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpre calendário escolar conforme determinação da SEDUC;</li> <li>• Desenvolve práticas pedagógicas inovadoras, visando o bom desempenho escolar dos alunos;</li> <li>• A equipe gestora participa e promove a formação continuada para o corpo docente, visando o desenvolvimento do trabalho pedagógico;</li> <li>• Tem um acompanhamento efetivo de resultados dos projetos pedagógicos realizados na escola.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base na Meta 19 (PEE, 2015).

A SEDUC/AM realiza o processo de seleção de gestores, havendo a indicação de três nomes ou mais. Posteriormente, esses professores são submetidos a uma prova escrita e a uma entrevista. Após esses procedimentos, a Secretaria analisa e escolhe o melhor perfil indicado na seleção.

Com relação à meta 19 do PEE/AM, percebe-se que alguns pontos se articulam bem com o instrumento, principalmente os destacados na análise. Além disso, sobre a meta 19 do plano estadual de educação, entende-se que o responsável por colocar em prática essa lei é o governo e a própria SEDUC/AM e não os gestores escolares (AMAZONAS, 2015).

O Regimento Geral das Escolas Estaduais retrata, em seus artigos, a normatização do papel do gestor. No Quadro 7, é feita a análise, relacionada a esse Regimento e ao instrumento de avaliação dos gestores.

**Quadro 7 - O Papel do Gestor no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010)**

Nº	DOCUMENTO	INTERFACE COM O PAPEL DO GESTOR	ANALISE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
5	Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010)	Art. 140. Os gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino serão escolhidos e indicados pela autoridade competente. Além disso, serão submetidos a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos profissionais: Mérito; Competência técnica; Probidade administrativa;.	No instrumento de avaliação, o destaque é das dimensões 2 e 4, nos seguintes itens avaliativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedece e mantém o Regimento Escolar atualizado e aprovado pelo Conselho Estadual de Educação- CEE/AM;</li> <li>• Assegura condições materiais para a realização do trabalho docente;</li> </ul>
	Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010)	Liderança junto à comunidade escolar, e, Disponibilidade de tempo integral, com dedicação exclusiva à Escola, durante o seu período de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove a participação dos pais nas atividades realizadas pela escola ao longo do ano letivo, além das reuniões de divulgação dos resultados.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base nos dados de Amazonas (2010).

O Regimento das Escolas Estaduais do Amazonas regulamenta as diretrizes de funcionamento dos estabelecimentos. Além disso, em relação à gestão, são retratados os requisitos profissionais para a escolha dos gestores, assim como são elencados os pré-requisitos para a avaliação de desempenho dos gestores (AMAZONAS, 2010).

O documento analisado é de suma importância para os gestores das escolas estaduais no Amazonas, pois deve nortear a sua gestão. O instrumento de avaliação de gestores, em relação ao Regimento Geral, é formalizado como eixo estruturado da organização educacional, na gestão dessas ações contempladas no PPP das escolas estaduais.

Ressalta-se, ainda, que o objetivo principal desse documento seja o de subsidiar as escolas estaduais, ajudando na elaboração de propostas pedagógicas de sucesso e articuladas para o aprimoramento da qualidade do ensino-aprendizagem.

A análise feita entre o instrumento utilizado pela SEDUC/AM, que é objeto desta pesquisa, e as legislações vigentes, indicam que é preciso melhorar o processo de avaliação de desempenho da função de gestor e, por conseguinte, de sua ação na escola, com ênfase no bom andamento administrativo e pedagógico da escola e na qualidade do ensino.

Essa análise, agregada aos pontos que serão investigados nas seções seguintes, relativos à ausência de padronização na aplicação desse instrumento, demonstram a necessidade de reformulação do processo de avaliação de desempenho dos gestores escolares. E com isso, não só fundamenta a perspectiva de rever o instrumento utilizado, mas também reflete a sistematização do seu processo.

Além disso, destacam-se outras ações que precisam ser consideradas na definição do instrumento e no sistema de avaliação de desempenho proposto:

- [...] padronizar formas de avaliação para toda SEDUC/AM;
- auxiliar os Secretários na consideração de desempenho de seus gestores;
- identificar a adaptação do gestor à escola e ao cargo;
- proporcionar "feedback" aos gestores escolares sobre seu desempenho;
- diagnosticar necessidades de mudança;
- detectar formas alternativas para correção de falhas, e
- avaliar os métodos de seleção de gestores adotados. (AMAZONAS, 2013, p.23).

Os procedimentos adotados na avaliação de desempenho dos gestores na SEDUC/AM serão explicados, a fim de descrever o processo e os pontos críticos que devem ser aprimorados.

O desempenho do gestor é avaliado nos âmbitos das CDs e CRs, por meio de um instrumento de acompanhamento, que se encontra no Anexo A. Nele, são

registradas informações sobre o seu desempenho relativo ao semestre anterior. A avaliação é preenchida pelo técnico que mais acompanhou o gestor durante o semestre. Na maioria das vezes, esse acompanhamento é feito pelos supervisores pedagógicos das CDs e CRs, que possuem uma agenda semanal de visita técnica.

No entanto, o avaliador deve considerar acontecimentos e avisos dos departamentos da SEDUC/AM referentes ao gestor, ao longo do semestre. É importante pontuar que todos os Departamentos da SEDUC/AM estão diariamente em contato com as escolas e suas gestões, solicitando informações, dados e encaminhamentos de situações de logística. Nesse sentido, o não atendimento dessas solicitações pode acarretar em prejuízos para o bom desempenho das escolas.

Na seção seguinte, será detalhado como acontece a avaliação de desempenho dos gestores escolares, tanto nas Coordenadorias Distritais, quanto nas Regionais. Para isso, será necessária uma breve apresentação dessas instâncias que fazem parte da SEDUC/AM.

### **1.3.1 A Avaliação dos Gestores Escolares nas Coordenadorias Distritais**

As Coordenadorias Distritais (CDs) são criadas na estrutura organizacional da SEDUC/AM, a partir de 2005, com a homologação da Lei Delegada Estadual nº 08 de 05 de julho de 2005 (AMAZONAS, 2005). Porém, as suas atribuições foram definidas com a Lei Delegada Estadual nº 3.642/2011, conforme o Artigo 4º:

VIII - 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; corresponsabilização 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 de carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011, p. 2).

Em Manaus, existem sete CDs, que ficam sob a coordenação da Secretaria Executiva Adjunta da Capital. Além disso, a distribuição acontece de acordo com as áreas geográficas da cidade. Nessa perspectiva, todas as CDs têm, sob a sua jurisdição, entre 28 a 36 unidades escolares.

As CDs têm, em sua estrutura funcional, equipes técnicas pedagógicas e administrativas, com a missão de atuar de forma ética e proativa, dando suporte aos processos pedagógicos, administrativos e financeiros das escolas sob a sua coordenação. Diante disso, contribuem com uma educação de qualidade, atuando no processo de ensino e aprendizagem.

As atividades gerenciadas pela equipe administrativa das CDs são demandadas pela SEDUC/SEDE, tais como: gestão de pessoas (lotação dos servidores); infraestrutura (necessidades físicas das escolas); recursos financeiros (aplicação correta do dinheiro nas escolas); nutrição (aplicação correta do cardápio da merenda escolar); e ouvidoria (setor que verifica in loco a veracidade das manifestações).

As atividades, gerenciadas pela equipe pedagógica, também recebem demandas da SEDUC/SEDE. Além disso, são acompanhadas, ainda, as seguintes ações: (a) assessoramento pedagógico aos professores, nas modalidades fundamental e médio e aos alunos nas diversas áreas do conhecimento; (b) monitoramento contínuo do Diário Digital (ferramenta de controle de notas e frequências dos alunos); (c) mapeamento e atendimento individual aos alunos com problemas de frequência, evitando o abandono escolar; (d) orientação às escolas para a revisão e atualização e/ou construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Interno das escolas; (e) acompanhamento, junto às equipes pedagógicas das escolas, dos resultados das avaliações externas; (f) utilização de instrumentos pedagógicos para acompanhar o rendimento escolar e o planejamento dos professores, na execução das Horas de Trabalho Pedagógico (HTP); (g) e a aplicação da avaliação de desempenho, aos gestores escolares e à equipe das Coordenadorias.

A atuação das CDs, no processo de avaliação de desempenho dos gestores, acontece ao final do ano letivo, através da aplicação de um instrumento de avaliação. Essa aplicação é realizada pelos Coordenadores Distritais e deve estar de acordo com a modalidade que a escola atende. Os Coordenadores Adjuntos Pedagógicos e os seus respectivos Assessores Pedagógicos participam dessa atividade. É importante pontuar, entretanto, que os instrumentos podem ter informações que divergem entre as CDs.

No entanto, nessa avaliação, procura-se observar se esse gestor realizou o seu plano de gestão e se alcançou os resultados estabelecidos em metas. Além

disso, também busca identificar se houve o cumprimento das normas que constam no Regimento das Escolas Estaduais do Estado do Amazonas.

Nessa ação, além das dimensões, é avaliado também se os gestores escolares atingirão às seguintes metas em suas escolas estaduais: (i) a elevação do índice de aproveitamento escolar dos alunos; (ii) a garantia do cumprimento das ações de aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos; (iii) a garantia da participação nas avaliações externas; e (iv) o desenvolvimento de ações pedagógicas nas diversas modalidades de ensino e áreas do conhecimento.

O formato da avaliação de desempenho em cada CD facilita o acompanhamento da equipe pedagógica e administrativa nas escolas, pois durante o ano letivo, as equipes, além de aplicar os instrumentos de avaliação, exigem outros documentos, como o relatório de gestão, em que cada item verificado na escola recebe um parecer, com recomendação e providências a serem tomadas pelos gestores. Esses fatores facilitam, aos atores das CDS envolvidos com a avaliação, que sejam traçados os pareceres da gestão escolar de cada escola. Com isso, é possível avaliar dentro de parâmetros e com fundamentação.

As CDs são o órgão da estrutura organizacional da SEDUC/AM, sendo ele responsável por todas as atividades desenvolvidas nas escolas estaduais, visando, como referencial, a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos que pertencem a cada uma das 07 Distritais.

### **1.3.2 A Avaliação dos Gestores Escolares nas Coordenadorias Regionais no Interior do Estado do Amazonas**

As Coordenadorias Regionais (CRs) foram criadas no ano de 2005, por meio da Lei Delegada Estadual nº 08, de 05 de julho de 2005, mesmo Decreto das Coordenadorias Distritais, sendo que atualmente existem 60 CRs em funcionamento (AMAZONAS, 2005). Somente 01 município do estado não possui CR, sendo a sua coordenação de responsabilidade da Secretaria Executiva Adjunta do Interior (SEAI), fazendo parte da estrutura organizacional da SEDUC/AM. Contudo, com a Lei Delegada de nº 3.642, de 26 de julho de 2011, as Coordenadorias Regionais receberam as mesmas atribuições das Distritais, embora a composição das regionais tenha um caráter diferenciado, em relação às equipes de atuação. Alguns municípios não possuem equipe pedagógica, ficando a cargo do Coordenador

Regional o acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas (AMAZONAS, 2011).

Na estrutura organizacional da SEDUC/AM, a SEAI tem uma equipe de Supervisores, responsáveis por acompanhar os municípios, auxiliando nas ações administrativas e pedagógicas. Essa equipe fica em Manaus e cada supervisor (a) tem em média 4 a 6 municípios sob a sua responsabilidade. A questão da localização geográfica e o acesso para a maioria desses municípios são fatores que dificultam esse acompanhamento com uma periodicidade maior. Sendo assim, esse contato é realizado através de telefone, *WhatsApp* e *e-mail*. Além disso, há a utilização do Centro de Mídias para as reuniões técnicas, formações, palestras e informes gerais.

A avaliação de desempenho de gestores, como foi idealizada pelo DEGESC, deve ser realizada no interior do Amazonas, da mesma forma que na capital. Sua aplicação deve ser feita pelos Coordenadores Regionais e nos municípios que têm Coordenadores Pedagógicos e que participam da aplicação. Dessa forma, o instrumento de avaliação, utilizado em Manaus pelas CDs, é o mesmo que deve ser aplicado pelas CRs no interior do Amazonas.

Diante deste cenário, a aplicação da avaliação de desempenho dos gestores do interior é realizada pelo Coordenador Regional e por suas Coordenadorias Pedagógicas, nos municípios maiores. Nos menores, em que só há o coordenador regional, este aplica o instrumento encaminhado pelo DEGESC, com o auxílio dos supervisores do interior. Essa aplicação ocorre de forma semestral e anual.

Os municípios são orientados pelo DEGESC a realizarem a avaliação de desempenho de gestores, porém, a falta de um sistema padronizado dificulta a sua realização. Na prática, o instrumento elaborado com essa finalidade não é utilizado em todos os municípios, conforme já foi dito anteriormente. Algumas hipóteses podem ser pensadas a partir dessa constatação. Essas orientações podem não estar sendo suficientes, ou não estão sendo compreendidas pelos coordenadores das CRS e CDs. Outra possibilidade pode estar relacionada à não dificuldade de operacionalização da avaliação. Nesse sentido, é importante investigar esses entraves, para que o plano de ação educacional seja elaborado, visando à reformulação desse processo.

As dificuldades de comunicação e logística, que impedem a chegada das equipes técnicas dos departamentos da SEDUC/AM, são fatores que também prejudicam a aplicação do instrumento de avaliação nos municípios.

Além disso, em alguns, casos há um número reduzido de escolas. Por exemplo, existem municípios com apenas uma escola estadual, além disso, um percentual de 50%, dos 61 municípios, possuem de 01 a 04 escolas estaduais. O quantitativo de pessoal é ainda mais reduzido para a aplicação e o acompanhamento da avaliação de desempenho dos gestores, podendo ocorrer um desinteresse em aplicar o instrumento.

Ressalta-se que a análise dos resultados, da aplicação da avaliação dos gestores no ano de 2014, foi utilizada para efetuar a substituição de gestores da função. Além disso, para os que não foram destituídos das funções, foi dado um *feedback* de quais requisitos precisavam melhorar, sendo mencionada cada dimensão especificada no instrumento de avaliação.

Na capital, são 230 gestores e no interior, 394. Desse total avaliado, um percentual de 20% dos gestores foram substituídos, pois o desempenho deles não atingiu à média proposta nas questões avaliadas no instrumento de avaliação de desempenho dos gestores (Anexo A). Nessas avaliações, as dimensões gestão financeira; gestão administrativa; e gestão pedagógica (resultados) foram as que mais pesaram no resultado.

Outras questões tiveram um peso maior no resultado final, como as relacionadas com as dimensões de gestão predial e patrimonial; gestão de pessoas; e gestão pedagógica (processo). Isso ocorreu, pois, em um acordo verbal entre as CDs, CRs e DEGESC, foi definido que essas dimensões dependiam da SEDUC/AM. Por exemplo, na dimensão predial, quando as escolas necessitam de reparos elétricos, dependem do encaminhamento da manutenção, realizado pelo setor de engenharia da SEDUC/AM. Nesse sentido, não seria justo avaliar o gestor, já que não está diretamente relacionado com essa ação.

No ano de 2015, houve a aplicação dos instrumentos pelas CRs, mas não houve o intuito de substituição. Nesse sentido, buscou-se apenas avaliar o desempenho dos gestores nesse ano letivo. Todas as dimensões foram avaliadas e, como não há ainda um processo de seleção de gestores, a avaliação de desempenho assume, em parte, a responsabilidade de verificar se o gestor está

cumprindo as suas atribuições, dentro das dimensões mencionadas da gestão escolar.

De modo geral, o instrumento de avaliação da gestão escolar está mais presente nas Coordenadorias da capital, do que no interior. Esse processo, no interior, ocorre de forma independente e diferente, sem nenhum tipo de padronização. Diante disso, essa característica dificulta a compreensão das competências e habilidades dos gestores.

Nesse sentido, pretende-se apresentar, no PAE, a proposta de um sistema de avaliação, que será bem divulgado e implementado de maneira padronizada em todas as escolas. Dessa forma, as CDs e as CRs deverão buscar se adaptar, de forma que possam trabalhar de maneira articulada na aplicação da avaliação de desempenho dos gestores escolares. A partir dessa medida, esses profissionais terão maior facilidade em alcançar as suas metas, além de poderem promover uma melhoria na gestão de suas escolas.

Uma pesquisa foi realizada pelo DEGESC, com o intuito de mapear e monitorar a avaliação da gestão escolar da rede pública da capital e interior do estado do Amazonas. O objetivo desse estudo era o de sistematizar esses processos com base nos Padrões Nacionais para Formação e Certificação de Diretores Escolares em atuação (BRASIL, 2015).

Ocorrida entre os meses de setembro e outubro de 2016, as entrevistas foram realizadas com os coordenadores e assessores técnico-pedagógicos das CDs e das CRs. Através dos resultados, foi possível perceber que 54,5% dos municípios realizaram o procedimento de avaliação e 45,4% não realizaram. Além disso, não há instrumento de avaliação, ou seja, eles não utilizam o do DEGESC.

Vale esclarecer que o instrumento de avaliação desenvolvido pelo DEGESC foi divulgado pelos supervisores do gabinete do interior. Porém, algumas CRs não utilizaram e não tiveram como aplicar tal modelo em seus municípios. Contudo, não foram apresentadas as razões dessa não aplicação pelas CRs. Diante disso, será investigado, nessa pesquisa, quais são essas dificuldades, além de serem sugeridas, posteriormente, formas de melhoria para esse procedimento.

Conforme pesquisa, 50% das CRs pesquisadas apresentam equipe técnica com uma estrutura semelhante à da capital, mas com um número menor de servidores. Todavia, nos outros 50%, não existe uma divisão de profissionais para desenvolver trabalhos especificamente na área administrativa e pedagógica. Isso

ocorre, pois essas CRs contam somente com o coordenador e um apoio técnico ou só o coordenador, que ainda é responsável por exercer a função de gestor escolar. (AMAZONAS, 2016).

De acordo com a forma de avaliação dos gestores, há a necessidade de que as equipes das CDs e CRs realizem, com os gestores, reuniões periódicas. Nessas reuniões, são avaliados os seguintes pontos: os resultados da gestão, cumprimento dos objetivos estratégicos, sugestões de melhoria dos serviços identificados pela equipe, além das deliberações e decisões de reuniões anteriores.

As análises e os entraves demonstrados anteriormente só reforçam a necessidade da melhoria da avaliação de desempenho do gestor escolar. Por conseguinte, é necessário o aperfeiçoamento do sistema de avaliação da SEDUC/AM.

Esse sistema será utilizado pela Secretaria, com o intuito de analisar o desempenho dos funcionários à frente da gestão escolar na atuação de suas atividades. Assim, será possível melhorar os resultados organizacionais, tanto em relação ao crescimento da escola, quanto em relação ao desenvolvimento profissional do gestor.

É importante destacar que as instituições públicas têm buscado alternativas para avaliar e melhorar o desempenho de seus servidores. Todavia, implantar uma metodologia de avaliação de desempenho acarreta em estudos dos métodos existentes. Além disso, é importante levar em consideração a missão, a visão, os valores e a cultura da instituição.

Dessa forma, Ferreira (2013) elucida que existem fatores que afetam o desempenho dos funcionários, entre eles: o modelo de gestão adotado, a cultura organizacional e o processo avaliativo. Esse último perpassa pela definição dos objetivos, bem como pela forma de obtenção dos resultados e pela metodologia utilizada. Esses indicadores podem não gerar boas aceitações por parte dos colaboradores.

Nesse sentido, é de suma importância que sejam utilizadas formas para mensurar essa avaliação de desempenho, permitindo a tomada de decisões, em busca de uma qualidade na gestão das escolas. Assim sendo, a sequência do processo de avaliação de desempenho deve contemplar as fases de autoavaliação do gestor e do coordenador do processo; análise das CDs e CRs; o retorno ao avaliado; e a tomada de decisão.

Os modelos de avaliação de desempenho que são implementados a cada dia proporcionam, às pessoas, a busca do desenvolvimento de suas competências, tendo como foco a integração entre o desempenho e potencial, sendo esse processo adquirido em longo prazo e com planejamento.

Por fim, a análise desses aspectos e informações descritas nesta seção será fundamentada e apresentada no referencial teórico sobre a avaliação e a gestão de desempenho, além das competências gerenciais, que será desenvolvido no capítulo seguinte.

## 2 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SEDUC

O primeiro objetivo deste capítulo é abordar os conceitos e fundamentos da avaliação de desempenho, tendo em vista que as avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização. Esses mecanismos são necessários para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhorias, sob a visão de alguns teóricos, como: Faro (2010); Ferreira (2013); Milani (1998); Pacheco (2007) e Reifschneider (2008). Também é apresentada aqui a metodologia seguida na elaboração da dissertação. Em seguida, parte-se para a análise dos questionários, aplicados aos gestores, CDs e CRs e, assim, analisar de forma crítica o atual modelo avaliativo da SEDUC/AM. A divisão do capítulo está explicitada a seguir.

Na seção 2.1, é apresentado o referencial teórico, com as seguintes seções: 2.1.1 - “A gestão do desempenho profissional na Educação”; e seção 2.1.2 - “O enfoque na gestão do desempenho profissional dos gestores escolares”. A seção 2.1.3 aborda que a gestão por competências pode contribuir para que as organizações tenham uma nova visão da gestão de pessoas, destacando alguns autores como: Ferreira (2013); Gramigna (2002) e Rabadio (2001).

A abordagem metodológica está descrita na seção 2.2, que indica o trajeto percorrido por esta pesquisa, que será desenvolvida com a análise de questionários aos gestores escolares da Rede Estadual do Amazonas e está apresentada na seção 2.2.1. Além disso, haverá a análise de questionários, respondidos pelas 07 Coordenadorias Distritais da capital, que constará na seção 2.2.2. Por último será apresentada a análise de questionários para as Coordenadorias Regionais dos 61 municípios do Estado do Amazonas.

Por fim, será abordada a análise dos dados levantados, além de haver algumas considerações sobre a nova proposta de um sistema de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho dos gestores escolares do Amazonas, que constará no capítulo 3.

## 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, cabe apresentar aqui uma distinção entre os termos avaliação e gestão do desempenho. A avaliação representa apenas uma etapa da gestão e remete a julgamentos e análises dos resultados desempenhados pelas pessoas. Oliveira *et al.* (2013) mencionam, ainda, que a avaliação é uma ferramenta que potencializa o desempenho dos funcionários e a produtividade. Além disso, tal instrumento pode ser usado em organizações privadas ou públicas.

Segundo Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa, com base em suas atividades.

Quando sistemas avaliativos são instituídos nas organizações, podem se transformar em uma grande preocupação para as equipes, responsáveis por aplicar essa avaliação. Alguns motivos podem dificultar essas ações, tais como: avaliação relacionada com a promoção funcional; os procedimentos diferenciados adotados; a falta de compromisso do avaliado e do avaliador, entre outras. (REIFSCHEIDER, 2008). Os motivos exemplificados só reforçam a preocupação dessa pesquisa em apresentar um instrumento unificado para atender ao sistema de ensino público.

Outro ponto que merece destaque é a prática da leniência ou superavaliação, bastante comum no serviço público, conforme afirma Castro, Lima e Veiga (1996), o que pode ser muito danoso e prejudicial à organização como um todo. Assim sendo, um sistema de avaliação de desempenho precisa ser sério e isento, para que possa aplicar os seus instrumentos de forma justa, beneficiando não só a organização, como também os seus servidores.

Nesse sentido, o objetivo do processo está intrinsecamente voltado a outros programas, como: gestão de pessoas; e seleção e treinamento. Além disso, o processo de avaliação de desempenho atende a dois importantes pontos, que são: auxilia ao chefe a avaliar o desempenho anterior e favorece o desenvolvimento pessoal.

Portanto, é necessário que esse processo esteja pautado em critérios já definidos e de conhecimento de todos. Para tanto, é necessária a definição de indicadores para um desempenho satisfatório. Mas, nem tudo sai como planejado, pois:

[...] ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, frequentemente comunicada *postfactum* ao funcionário. É exatamente essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfação dos funcionários (REIFSCHNEIDER, 2008, p.49).

Dessa forma, as organizações precisam estabelecer padrões e objetivos de desempenho, de forma que os conflitos sejam minimizados. Além disso:

[...] a avaliação de desempenho é um processo de observação, identificação e mensuração de aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos integrantes da organização, buscando o desenvolvimento de ambas as partes (pessoal e institucional) (SANTOS *et al*, 1997, p. 135).

A avaliação de desempenho pode ser vista como um processo que incentiva a melhoria dos resultados para as instituições. Esse processo vai além dos resultados, já que consegue ver as falhas nas ações desenvolvidas pelos servidores, como falta de motivação e de capacitação.

Essas percepções são importantes para a implantação de um sistema mais dinâmico e efetivo, pois em algumas organizações, essa preocupação com a avaliação não aparece nos resultados. Além disso, a maioria tampouco se preocupa com a melhoria desse processo, pois, para Grillo (1983), os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentam os resultados previstos teoricamente. Nesse sentido, ainda é necessário muito esforço para o aprimoramento dessa área de estudos (GRILLO, 1983).

Vale ressaltar que a estabilidade no serviço e a sua efetivação são citadas na Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que estabeleceu como critério para sua aquisição pelo servidor público o procedimento de avaliação periódica de desempenho (BRASIL, 1998).

A partir dessa análise, ressalta-se que a avaliação de desempenho, dentro de sua proposta de melhoria de um sistema, seja uma organização ou escola pública, propõe-se a avaliar e aprimorar as práticas de gestão de pessoas e o aperfeiçoamento profissional de seus servidores.

Outros pontos devem ser destacados na avaliação de desempenho, são eles: os desafios, os conflitos e os obstáculos. Os desafios ficam evidentes quando as

organizações não conseguem definir a pessoa para participar da avaliação. Nessa perspectiva, não é definido objetivo, além de faltar de tempo e supervisão.

No que se refere ao conflito, um fator predominante é a receptividade em relação ao resultado da avaliação, pois os servidores querem ser bem avaliados. No entanto, o resultado muitas vezes é negativo. Por isso, há a necessidade de objetivos bem definidos no processo de avaliação de desempenho. Por último, os obstáculos, em relação aos processos, de acordo com Reifschneider (2008):

São diversos os fatores que podem interferir na eficiência de um processo de avaliação, a começar pelo próprio processo escolhido. Um problema básico é a importação de sistemas de uma organização a outra; que raramente funciona de modo satisfatório (p.50).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho de gestores escolares também apresenta dificuldade quanto ao direcionamento da aplicação, por parte dos seus superiores, tendo em vista que:

Para que o processo de avaliação tenha credibilidade e aceitação, principalmente por parte do público interno, esta avaliação se faz necessária. Além da avaliação de baixo para cima, uma abordagem adicional seria a avaliação conjunta por assessores e outros funcionários do mesmo nível administrativo (REIFSHNEIDER, 2008, p.53).

No que se refere à aplicação voltada à administração pública, é pertinente destacar a questão burocrática e o cumprimento dos objetivos éticos e políticos contidos no processo de avaliação. Nesse mesmo enfoque, a administração pública propõe e incentiva mais programas de avaliação de desempenho que apresentem mais serviços com indicadores de qualidade, tornando-se mais eficaz e eficiente. E, por fim, a avaliação de desempenho pode ser considerada um processo complexo, que envolve vários personagens, seja numa organização ou numa escola pública. O desafio é utilizar os resultados e aperfeiçoar a sua gestão, havendo a valorização de seus servidores, pois:

A avaliação de desempenho nas organizações públicas está inserida nesta busca pelo interesse público, por meio da melhor prestação de serviços aos seus usuários. À medida que os servidores públicos apresentam-se motivados, comprometidos e cientes de sua função, o desempenho é compatível a essas qualificações, resultando na satisfação do usuário do serviço público (SANTOS; FEUERSHUTTE, 2011, p.144).

Na próxima seção do trabalho, é apresentado o conceito de gestão de desempenho e os seus fundamentos. Além disso, também será abordada uma ferramenta que contribui para que o sistema não apenas contemple a avaliação em si, mas também identifique como utilizá-la, de forma que haja a melhoria da implantação e de suas etapas.

### **2.1.2 Gestão de Desempenho Profissional na Educação**

A gestão de desempenho profissional é um processo mais amplo, que envolve não apenas a verificação de como está o desempenho dos trabalhadores, mas também a adoção de medidas que possam favorecer a sua evolução (FERREIRA, 2012). Assim sendo, a gestão de desempenho é tida como uma ferramenta favorável para a gestão de pessoas, pois contribui para o aprimoramento das ações de cada profissional.

A gestão de desempenho pode ser considerada uma ferramenta eficaz para a consecução dos objetivos e estratégias organizacionais, podendo ser vista como uma espécie de “lupa” para a visualização das necessidades, a atuação dos funcionários, e as alterações que se fazem necessárias. (OLIVEIRA *et al*, 2013, p. 62).

Tem crescido, em muitas organizações, o interesse em compreender, por meio das diferentes ferramentas adotadas pela gestão de desempenho, como o servidor é avaliado e entendido. O interesse no assunto surge da necessidade de entender se essa maneira é eficiente e motivadora. Ou seja, se proporciona maior produtividade, sendo que,

[...] a gestão de desempenho é a junção de técnicas direcionadas para alcançar e analisar as informações que possam caracterizar a qualidade da contribuição que cada colaborador tem fornecido a organização inserida, adotando posturas que favoreçam seu contínuo progresso (FERREIRA, 2013, p. 64).

Ressalta-se que a definição de gestão de desempenho supera o da avaliação de desempenho, pois a gestão engloba atitudes de uma maior amplitude, tais como: planejamento, acompanhamento e avaliação. Nesse sentido, conforme destaca o autor, a gestão de desempenho,

Quando realizada de forma positiva, oferece aos gestores forma de se manterem informados sobre o trabalho de seus funcionários, bem como o desenvolvimento da prática de gestão de pessoas (FERREIRA, 2013, p. 64).

Assim sendo, diversas ações podem proporcionar, aos servidores, uma evolução em sua carreira. É importante pontuar que além de se qualificarem profissionalmente, eles também contribuem para a melhoria da escola e da instituição em que atuam. Entretanto, Bohlandere e Scott (2009) compartilham desse pensamento, por acreditarem que a gestão de desempenho é uma forma de propor um ambiente de trabalho onde as pessoas possam desempenhar melhor as suas capacidades e qualidades.

Alguns autores defendem que a avaliação de desempenho é sinônimo da gestão de desempenho. Contudo, o resultado dessas ações é dar o significado positivo ao processo, nas organizações que aplicam a gestão. Contudo, “[...] a gestão de desempenho não se limita a avaliar o desempenho dos colaboradores, mais identificar as causas dos problemas e deficiências, propondo meios eficazes para superá-los” (FERREIRA, 2013, p. 65).

Para Oliveira *et al* (2013), a gestão de desempenho, quando aplicada de forma adequada à cultura da organização, pode gerar reflexos positivos nos resultados das instituições. O Quadro 8 demonstra uma proposta de roteiro, apresentada por Ferreira (2013), para a implantação de um sistema de gestão de desempenho destinado à organização que busca a melhoria dos resultados, além da eficiência nos processos de desempenhos de seus servidores.

#### **Quadro 8 - Etapas de Implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho**

Nº	ETAPAS
1	Definição dos objetivos
2	Escolha dos avaliadores
3	Seleção dos indicadores
4	Recomenda-se um número de reduzido de indicadores
5	Escolhas dos instrumentos de avaliação
6	Promoção de palestras de sensibilização
7	Treinamentos dos avaliadores
8	Esclarecimentos dos parâmetros
9	Negociação das metas
10	Acompanhamento
11	Reunião de pré-avaliação
12	Registro da avaliação
13	Feedback e esclarecimentos
14	Definição de medidas a adotar
15	Implementação de estratégias e ações de melhoria do desempenho

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013).

A primeira fase, demonstrada no Quadro 8, retrata a importância da definição dos objetivos. Essa é uma fase que exalta a principal necessidade da organização, que é a eficácia da formação de seus profissionais.

O segundo período se refere à escolha dos avaliadores. Nessa ação, deve-se levar em conta o modelo mais propício para que a organização diminua as resistências ao modelo que será adotado para avaliar os seus servidores.

No terceiro e quarto períodos, é retratada a seleção dos indicadores, além disso, recomenda-se que esses indicadores determinem o melhor desempenho, destacando a qualificação profissional. A escolha dos instrumentos de avaliação é contemplada no quinto período.

Na sexta fase, há a promoção de palestras de sensibilização, tendo como enfoque principal a conscientização dos servidores sobre o sistema avaliativo, adotado pela organização.

No sétimo ciclo, destaca-se o treinamento dos avaliadores, momento importante para prepará-los, evitando situações em que a avaliação se torne mais pessoal do que profissional.

O oitavo ciclo se refere aos esclarecimentos dos parâmetros que explicam a aplicação do sistema avaliativo. É importante pontuar que o chefe imediato da equipe deve avaliar os indicadores. Nesse contexto, é primordial a negociação de metas e as ações do ciclo, de forma que o sistema seja transparente e dinâmico.

Nos períodos dez, onze e doze, destacam-se os seguintes procedimentos: acompanhamento que deve ser feito entre o avaliador e seus avaliados, por meio de *feedback*; a reunião de pré-avaliação, momento primordial para rever metas e corrigir erros; e, ainda, o período que registra a avaliação para obter uma memória dos resultados do sistema avaliativo.

Com isso, a fase treze está relacionada ao *feedback* e aos esclarecimentos, momento em que é dado, ao avaliado, um retorno do seu desempenho. A fase quatorze traz a definição que será adotada para que a organização de posse dos resultados se organize melhor para ações posteriores.

Por fim, a última fase reforça a implementação de estratégias e ações de melhoria do desempenho, sendo que essas medidas se fazem necessárias para que a organização defina a sua política de avaliação de desempenho dos seus servidores.

Conhecidas as etapas básicas da gestão de desempenho, a próxima seção destaca as especificidades de sua aplicação no ambiente escolar.

### **2.1.2 Enfoque na gestão de desempenho profissional dos gestores escolares**

Nessa seção, é abordada a gestão de desempenho na escola, já que no anterior, foi retratada a gestão de desempenho em um contexto geral. Antes de abordar essa temática, é necessário ressaltar a importância de a organização escolar estar inserida dentro de um sistema de gestão de desempenho, pois a responsabilidade de adotar métodos e técnicas, para garantir resultados positivos para a escola, é do gestor escolar.

Para Mata *et al* (2016), a similaridade entre gestão escolar e a empresarial decorre das teorias administrativas, que podem ser aplicadas às organizações em diferentes segmentos. Portanto, as orientações dadas à gestão de desempenho são usadas também na gestão de desempenho dos profissionais que atuam nas escolas.

Nesse sentido, para Ribeiro (1978), a administração escolar, em vista da complexidade atingida pela escola, dada às exigências de seu funcionamento, “[...] levou-a a que se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social” (RIBEIRO, 1978, p.59).

É importante que a gestão escolar busque, em seus servidores, autonomia e responsabilidade na tomada de decisões, além de proporcionar a capacidade de lidar com situações que apresentem um maior grau de dificuldade. A gestão de desempenho escolar, quando bem estruturada, poderá ajudar os seus líderes (gestores escolares) a dar o *feedback* de suas ações. Além disso, também auxilia na prestação de contas e, sobretudo, também atua na obtenção de um resultado positivo do desempenho, para a melhoria contínua dos processos educacionais.

Conforme disposto no Manual de Orientações para a Gestão de Desempenho, do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2013), são seguidas algumas atribuições, destinadas a aprimorar esse processo de avaliação de gestores, específico para chefes imediatos.

Para tanto, é necessário melhorar habilidades relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à negociação de conflitos, à coordenação de projetos e

à promoção de *feedback* aos avaliados. Dessa forma, é possível aprimorar o preparo gerencial no desempenho do papel de gestor de pessoas.

Alguns fatores podem contribuir para o sucesso do procedimento de avaliação:

- Planejar e pactuar as metas intermediárias e as metas individuais de desempenho com cada servidor e sua equipe, no início do ciclo de avaliação. Observar, no decorrer do ciclo de avaliação, o desempenho dos avaliados, em relação aos fatores. Além disso, corrigir os possíveis desvios do comportamento esperado, procurando anotar as ocorrências mais relevantes, referentes à atuação dos avaliados.
- Monitorar o plano de trabalho, acompanhando o desenvolvimento dos projetos, atividades e ações propostas para o atingimento das metas, a fim de identificar necessidades de ajuste ou oportunidades de melhoria, sendo necessário promover a adequada intervenção.
- Realizar ao menos uma avaliação parcial dos fatores e do plano de trabalho, comunicando, aos avaliados, a situação do momento. Ademais, efetuar os ajustes e dar as orientações necessárias à melhoria do desempenho.
- Realizar o processo de avaliação final de desempenho, considerando os fatores e o nível de atingimento das metas do plano de trabalho, buscando a comunicação com os subordinados de forma respeitosa, honesta e equilibrada, proporcionando um momento de troca e de crescimento profissional, para si e para a equipe.
- Verificar, a qualquer tempo, as necessidades de capacitação ou de adequação funcional dos servidores sob a sua subordinação e encaminhar, às áreas responsáveis, tais informações para as devidas providências.

As atribuições supracitadas se relacionam com as etapas do processo de gestão de desempenho profissional, destacando o planejamento, o monitoramento, a motivação e o comprometimento por parte dos avaliados. Esses fatores contribuem para o sucesso do procedimento de avaliação.

O chefe imediato, anteriormente, era determinado como o único responsável pela aplicação da avaliação, sendo essa considerada uma decisão soberana. Contudo, atualmente, a avaliação é evidenciada e aplicada de forma coerente, sem

excessos e nem severidades, destacando mais ações positivas, além de contar com equipes de apoio para a aplicação.

Por fim, conforme as atribuições citadas, a chefia imediata deve propor a seus servidores uma forma de melhor compreender a gestão do desempenho profissional dos gestores escolares, visando à melhoria de sua gestão escolar. É por isso que:

A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste, portanto, num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (DENISI, 2000, p. 51).

A abrangência da gestão do desempenho dos profissionais que atuam nas escolas, destacada nesta seção, é complementada com os aspectos relacionados à gestão por competência, que será analisada e conceituada na próxima seção.

### **2.1.3 Gestão por competência**

O conceito de gestão por competência é discutido desde a década de 1970. De acordo com Lana e Ferreira (2007), com o aumento da competição, houve a ampliação da preocupação das organizações, sendo substituída a simples eficiência produtiva para a eficácia. Nesse contexto, um novo sentido começou a ser construído. Nesse sentido,

As empresas que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea: aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas e estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional (DUTRA, 2009, p.37).

Na gestão por competências, uma abordagem diferenciada é proposta por Zarifian (2001), citado por Lana e Ferreira (2007), que destacam três características do sistema produtivo atual de grande importância para o entendimento dos desafios da gestão por competência. Entre esses aspectos, destacam-se: a capacidade de convivência com fatos imprevistos; a crescente importância assumida pela comunicação; e a noção de que todos representam uma forma de prestação de serviços (ZARIFIAN, 2001).

Assim sendo, a definição de competência, por Zarifian (2001), é a inteligência prática, aplicada na solução de problemas. Para Gramigna (2002), no cenário atual, onde as organizações buscam maior competitividade e distinção no mercado, o foco são as pessoas e as suas competências. As mudanças dentro das organizações e o papel da gestão por competências são favoráveis, pois esses elementos contribuem para um melhor entendimento da gestão. Nesse sentido, é importante destacar que:

De acordo com as tendências, um modelo vem se delineando como um dos mais adequados aos novos tempos: a gestão por competências. Trata-se de uma maneira de lidar com o cotidiano, de forma a possibilitar a formação do capital intelectual de uma instituição, maximizando os talentos existentes e em potencial. (GRAMIGNA, 2002, p. 41).

Diante do exposto, é importante destacar que os impactos na visão estratégica decorrem de uma nova proposta de gestão por competências, que facilita uma mudança significativa na gestão. As zonas de interseção entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão por competências surgem no momento da aplicação e na captação de talentos, com base nas competências. Dessa forma, facilita-se o processo de recrutamento e seleção, mais importante na gestão de pessoas. Além disso, o foco no processo de seleção fica bem mais preciso.

A aplicação no desenvolvimento de pessoal, com enfoque na gestão por competência, proporciona uma maior lisura em relação aos critérios para a participação nos programas de capacitação. No entanto, a aplicação da gestão de desempenho é um desafio para as organizações, pois a falta de clareza sobre os objetivos da avaliação em si dificulta o processo.

A gestão do desempenho por competência facilita que a organização identifique o potencial, além do estágio de desenvolvimento dos funcionários e o de suas competências. Assim, é possível avaliar com mais facilidade e aceitar *feedbacks* indicados por outros membros da organização. Com a aplicação na gestão de carreiras e com a remuneração, a partir da adoção da gestão por competência, cada funcionário poderá ter uma visão mais precisa do plano de carreira e as promoções, evitando críticas referentes às decisões de remuneração e ascensão funcional.

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens:

- A possibilidade de definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- .A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, assim tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas. (GRAMIGNA, 2002, p. 46).

Nesse contexto, as vantagens do modelo de gestão por competências, para as organizações, em sua maioria, proporcionam o desenvolvimento das pessoas no que se refere à sistematização de estratégias, ao desempenho e à formação intelectual desses profissionais. Por isso, faz-se necessário analisar as vantagens de adotar a gestão por competência.

Para Lana e Ferreira (2007), a gestão por competência representa uma importante opção para as organizações, levando ao redirecionamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais adquirem um novo significado por meio de sua adoção.

Por fim, a gestão por competências necessita de uma estratégia que possa tornar a sua implementação eficaz e melhorar a sua aplicação para o desenvolvimento da organização. Por isso que

No momento em que o mercado está em crise e as empresas necessitam maximizar resultados para sobreviver com sucesso, faz-se necessário repensar modelos de gestão e adequá-los a uma nova realidade. A gestão por competências é uma opção para formar equipes motivadas, voltadas para resultados, fortalecidas e com alto desempenho. Contando com estas pessoas certamente sua empresa fará o diferencial no mercado (GRAMIGNA, 2002, p. 43).

Com intuito de analisar o sistema de avaliação de gestores da SEDUC/AM e implantar uma reformulação, será apresentada, na próxima seção, a abordagem metodológica da pesquisa.

## 2.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como explicativa, de natureza qualitativa, tendo como instrumento de captação de dados a aplicação de questionários. A escolha por essa abordagem deveu-se ao interesse em analisar o objeto pesquisado, observando-se os envolvidos (gestores escolares e coordenadores distritais e regionais).

Um dos procedimentos metodológicos adotados foi a pesquisa bibliográfica, sendo analisados livros, apostilas e textos científicos relacionados à temática. A pesquisa bibliográfica é um instrumento que possibilita que o pesquisador esteja em contato com outros teóricos e pesquisas já realizadas e desenvolvidas sobre o assunto (OLIVEIRA et. al., 2013).

A pesquisa contou com a análise dos documentos institucionais, referentes à avaliação de gestores escolares, como: o instrumento de avaliação da SEDUC/DEGESC, além dos dispositivos legais, como: a Constituição Federal (BRASIL, 1988), a LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), o PNE (BRASIL, 2014), a Lei Delegada do Amazonas (AMAZONAS, 2007), o Regimento Geral das Escolas Estaduais (AMAZONAS, 2010) e PEE/AM (AMAZONAS, 2015).

Como modalidade de pesquisa praticada, utilizou-se o estudo de caso, que tem por finalidade contribuir com o conhecimento que se tem de fenômeno individual ou organizacional. Assim, o estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica, um método que abrange planejamentos, técnicas de captação de dados e análise dos resultados obtidos.

No estudo realizado sobre a avaliação, aplicada aos gestores escolares da SEDUC/AM, análise, levou em conta dois dos três objetivos específicos:

- Descrever os diferentes instrumentos aplicados aos gestores pela SEDUC/SEDE e pelas Coordenadorias Distritais e Regionais;
- Avaliar os critérios e dimensões apresentados nos instrumentos de avaliação.

A técnica de captação de dados, aplicada aos gestores escolares e coordenadores distritais e regionais, foi o questionário, entendendo este como sendo:

[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 201).

Os questionários utilizados na captação de dados da pesquisa foram desenvolvidos com questões fechadas de múltiplas escolhas e questões abertas estruturadas. O primeiro questionário (Apêndice A) está dividido em 03 blocos, tendo sido aplicado aos gestores das Escolas Estaduais da capital e do interior. Esse primeiro bloco se constitui de questões relacionadas à rotina do gestor, com o intuito de investigar o processo de avaliação de desempenho e observar o instrumento e a sua aplicação. Esse bloco foi construído, tendo como referência a escala de *Likert*<sup>3</sup>, com a variação de cinco níveis de concordância (Discordo / Mais discordo que concordo / Nem concordo nem discordo / Mais concordo que discordo e Concordo). O segundo bloco buscou analisar os dados mais significativos da escola e informações estatísticas. Por fim, o terceiro bloco foi formado por questões sobre o perfil e a formação dos gestores escolares.

O segundo e o terceiro questionários (encontram-se nos Apêndices B e C, respectivamente) estão divididos em 02 blocos e foram aplicados nas 07 Coordenadorias Distritais da capital, nas 60 Coordenadorias Regionais do Interior do estado. No primeiro bloco, houve questões sobre os dados das CDs e, no segundo bloco, buscou-se identificar como está sendo realizada a avaliação de desempenho nessa Coordenadoria. Esse bloco de questões também utilizou a escala de *Likert*.

Com a aplicação dos questionários elaborados para a investigação, diante dos critérios estabelecidos e da posição dos sujeitos participantes da pesquisa, pretendeu-se captar dados e informações pertinentes, que auxiliem na análise e na discussão dos resultados obtidos, relativos ao objeto desse estudo.

---

<sup>3</sup> Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância (CUNHA, 2007, p. 24).

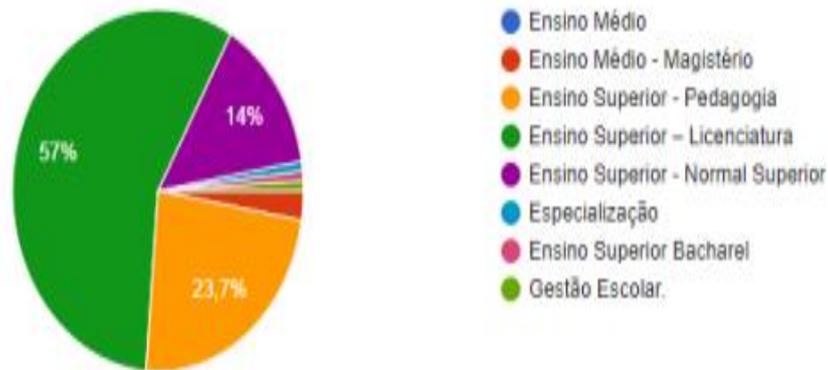
### 2.2.1 Análise dos questionários com Gestores Escolares da Rede Estadual do Amazonas

Nessa seção, são apresentados os procedimentos metodológicos de aplicação dos questionários, informando a data, a reação dos sujeitos e as circunstâncias em que a pesquisa foi realizada.

O questionário utilizado contém questões fechadas de múltiplas escolhas, questões abertas estruturadas e questões com o grau de concordância do tipo Likert, enviado aos 590 gestores das Escolas Estaduais do Amazonas, através da Plataforma *Google Docs*, no período de dezenove de setembro a oito de outubro de 2017. A princípio, o questionário foi encaminhado no e-mail institucional. Além disso, o link da Plataforma *Google Docs* foi encaminhado também pelo *WhatsApp*. Dos gestores que receberam a pesquisa, 114 responderam até o dia 08/10/2017. Constatou-se uma adesão baixa de respostas ao questionário, provavelmente este fato está relacionado ao acesso à Internet, principalmente no interior do Estado.

Quanto à estrutura do questionário, continha 03 Blocos de questões, conforme já foi dito. No bloco 1 (questões de 1 a 3), o objetivo era o de realizar uma caracterização dos gestores, coletando os dados relacionados à sua formação inicial, a sua especialização e o tempo de exercício na área educacional. O bloco 2 (questões de 1 a 6) objetiva caracterizar os dados sobre a Escola, como a sua estrutura física e os funcionários atuantes na Escola Estadual. O bloco 3 (questões de 1 a 12) visou compreender como é a rotina de um gestor escolar, além da avaliação de desempenho da qual participa.

A primeira pergunta do bloco A aborda a formação inicial do gestor escolar. Além disso, apresenta seis alternativas possíveis, conforme pode ser observado na figura 2, a seguir:



**Figura 2 – Formação do gestor escolar**

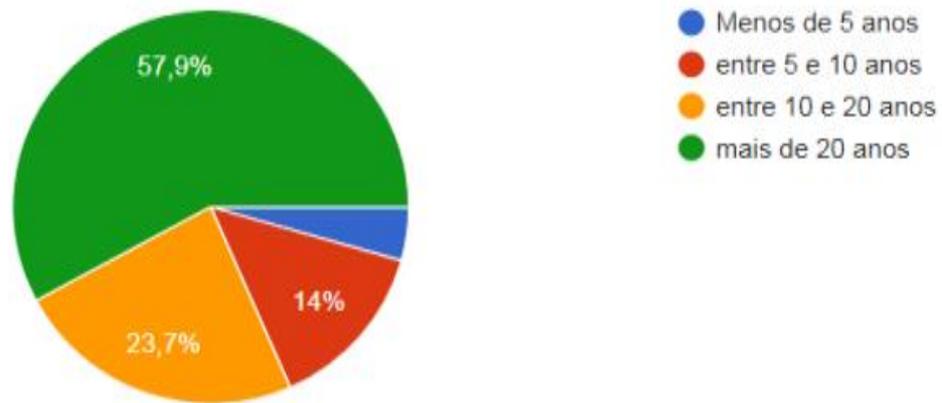
Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Verificou-se que 57% dos gestores têm formação em Licenciatura, e 23,7% têm a formação superior em Pedagogia. Ademais, 14% têm o Curso em Normal Superior, sendo que esse percentual se refere aos gestores dos municípios do Estado.

Conforme Lück (2015), a formação de profissionais da gestão educacional é prioritária, por ser a melhor condição para que a qualidade da educação brasileira dê um salto significativo. Porém, somente 1 (0,9%) dos gestores que responderam tem a formação em Gestão Escolar.

As Secretarias de Educação buscam elementos para aprimorar a formação dos gestores educacionais quanto às competências e habilidades exigidas, tendo como foco a gestão democrática dos sistemas. Outro elemento importante é a necessidade de investir em cursos e seminários específicos para gestores escolares, assim como destacar as categorias de competências, como: as gerenciais, político-pedagógica e a de ação social. Ressalta-se, ainda, que esses elementos precisam levar em consideração as peculiaridades regionais e os locais, de forma que haja sucesso na formação dos gestores escolares.

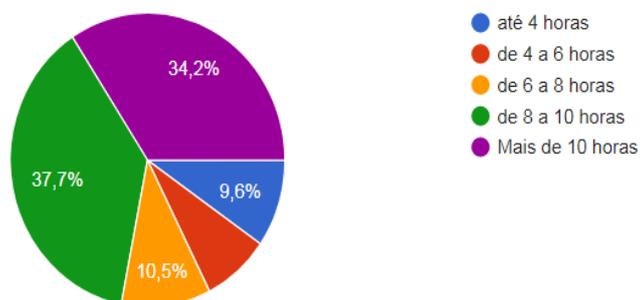
Por fim, a formação inicial dos gestores escolares do Amazonas é de suma importância para uma melhor atuação da gestão escolar. Conforme demonstra a figura 3, 57,9% dos gestores têm mais de 20 anos de atuação na área educacional.



**Figura 3 – Tempo de exercício na área educacional**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

No terceiro bloco dos questionários de gestores, foram apresentadas questões relativas à sua rotina e aspectos relevantes da avaliação de desempenho. Os gestores informaram o tempo dedicado à gestão de sua escola, com relação às suas atividades administrativas. Dos 114 respondentes, 43 (37,7%) dedicam mais de 8h às atividades burocráticas e 39 (34,2%) dos gestores afirmam dedicar mais de 10h às atividades administrativas. Ao somar os dois percentuais, percebe-se que a maioria dos respondentes dedica grande parte do seu tempo para as atividades administrativas.



**Figura 4 – Tempo médio diário para as atividades administrativas**

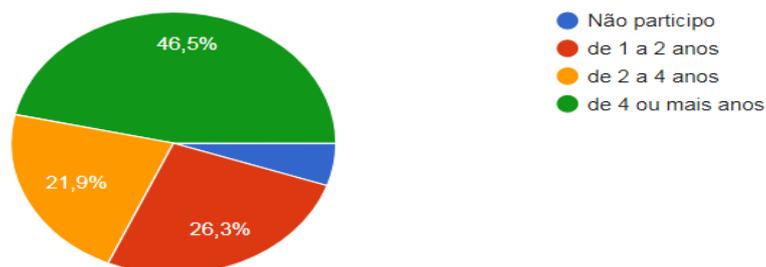
Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Dentre as ações previstas na jornada de trabalho de um gestor, podem ser destacadas: devida assistência aos professores; a prioridade aos princípios educacionais do PPP; projetos escolares que promovam a aprendizagem; e, por fim, ações que ajudem no acesso e na permanência dos alunos na escola. Destaca-se, ainda, que o tempo dedicado às atividades pedagógicas da escola deve ser contínuo, de forma que seja possível atender aos desafios que a educação enfrenta.

Assim sendo, pode-se afirmar que:

A gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, por estar mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação benéfico e recíproca. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LÜCK, 2009, p.95).

No que se refere ao tempo de participação em processos de avaliação de desempenho, 53 (46,5%) dos gestores já vivenciaram a avaliação de desempenho, como ilustra a figura 5.



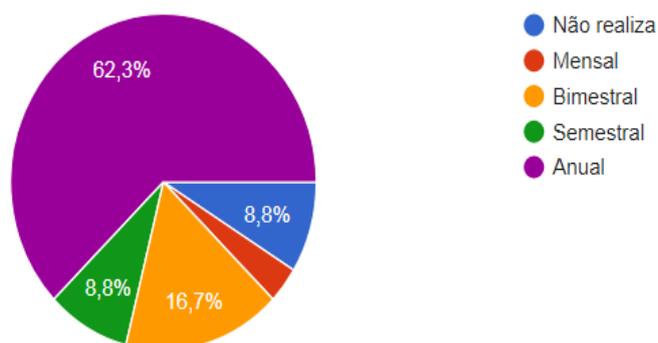
**Figura 5 – Tempo de participação em processo de avaliação**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Com essas informações, conclui-se que o conhecimento e a divulgação do que é o processo de avaliação de desempenho chega até os gestores escolares. De acordo com as respostas da maioria dos participantes, o processo da avaliação de desempenho foi divulgado. Além disso, boa parte dos gestores também já tinha um conhecimento de avaliação de desempenho há mais de 04 anos.

A oportunidade dada aos gestores de participar e ter conhecimento dos processos avaliativos, na área educacional, pode propiciar uma qualidade maior desse processo. Para Bergamini e Beraldo (1998, p.13), a avaliação de desempenho é tida como: “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento”. Diante desse contexto, fica evidente a importância de se reformular o sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM, oportunizando a participação de todos no processo.

Na questão 5 do bloco 3, conforme apresentado na figura 6, os gestores foram questionados sobre a frequência que as CDs ou as CRs aplicam à avaliação de desempenho. 71 (62,3%) gestores responderam que o procedimento é anual, 10 (8,8%) alegaram ser semestral, 19 (16,7%) afirmaram ser bimestral e 10 (8,8%) responderam que não realizam a avaliação de desempenho.



**Figura 6 – Frequência com que as CDs e CRs realizam avaliação de desempenho**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

A partir dessas informações, observa-se que não há uma padronização de período e ou frequência de aplicação da avaliação de desempenho, sendo definido pelas CDs e CRs o melhor momento para realizar a avaliação.

Com base nos dados dos questionários das CDs e CRs, conforme será visto nas próximas seções, demonstra-se que ainda não há uma definição clara da periodicidade da aplicação da avaliação. Com isso, é reforçada a relevância dessa pesquisa, que trata da necessidade de reestruturação do sistema.

Em relação à questão 6 do bloco 3 “Como tem sido realizada a avaliação de desempenho do gestor escolar em sua escola?”, destaco, no Quadro 9, algumas

indagações dos gestores. Ressalta-se que as respostas apresentadas a seguir têm um maior grau de relevância para o objeto de estudo.

**Quadro 9 - Percepção dos respondentes sobre a realização da avaliação de desempenho**

Respondente	Resposta
R13 e R14	“A Escola recebe visitas da assessoria técnica da coordenadoria na qual é preenchido um relatório das situações que foi detectado em loco !!”
R24	“Não está nada claro. Sou avaliada pelos problemas que não cabe a mim resolver”.
R27	“Acredito que não atenda todos os requisitos da gestão escolar”.
R42	“A avaliação de gestores foi realizada da seguinte forma: fomos chamados na CDE e preenchemos uma autoavaliação; e a CDE fez uma avaliação do nosso desempenho.”
R47	“Nosso Coordenador avalia de acordo com o desempenho em nossas atividades de trabalho ex. Pontualidade, responsabilidade e retorno nas entregas quando nos é cobrado da SEDUC”.

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

O R24 e o R27 enfatizaram que alguns pontos, cobrados nos instrumentos, não refletem a realidade de atuação desse gestor. Do mesmo modo, R41 e R46 relataram que a avaliação é realizada pela Coordenadoria Distrital, sendo definidos critérios para avaliar. O importante é perceber que na maioria das respostas, há um conhecimento da avaliação de desempenho. Entretanto, há uma divergência sobre as formas de aplicação, ou seja, em relação aos instrumentos utilizados.

A avaliação de desempenho não é uma ação tão nova, mesmo ocorrendo de forma implícita ou informal. Assim sendo, seja qual for o modelo adotado, este deve visar a melhoria da qualidade da gestão e do processo ensino-aprendizagem e, assim, contribuir com a motivação e o bem-estar do gestor escolar. No entanto, é importante ressaltar que a SEDUC/AM deve dar subsídios para os gestores e equipes de avaliadores, de forma que possam compreender como será o funcionamento deste novo sistema, oferecendo, ainda, treinamentos e formação aos avaliados e avaliadores.

**Tabela 1 – Grau de concordância sobre a importância da avaliação de desempenho para os gestores escolares**

Grau de concordância	A avaliação é apenas para atender uma formalidade	A avaliação do gestor escolar contribui para a atuação do gestor na escola	A avaliação fornece importantes subsídios para as políticas públicas e contem o aperfeiçoamento do gestor	As CDs e CRs são imparciais na aplicação da avaliação de desempenho do gestor escolar	Considero que as CDs e CRs não têm qualificação suficiente para aplicar a avaliação de desempenho
Discordo	55	2	5	14	74
Mais discordo que concordo	15	14	11	17	12
Nem concordo nem discordo	14	6	6	7	7
Mais concordo que discordo	12	19	23	31	11
Concordo	18	73	69	45	10

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Quanto ao grau de concordância das respostas dos gestores escolares, referentes à importância do processo de avaliação, observa-se que, na maioria das assertivas que compõe a Tabela 1, os respondentes demonstram discordância em relação a alguns aspectos e concordância acerca de outros.

Na afirmativa “a avaliação é apenas para atender uma formalidade”, há um entendimento de discordância. Boa parte dos gestores que responderam aos questionários não considera a avaliação de desempenho como uma mera formalidade.

Do mesmo modo, na afirmativa “a avaliação do gestor escolar contribui para a atuação do gestor na escola”, 73 respondentes concordaram. Isso reflete as diversas dimensões que constituem e ressaltam o caráter pedagógico da gestão escolar. Além disso, os gestores precisam que as dimensões trabalhadas no instrumento tragam um retorno positivo para a sua atuação como gestor.

Também, em relação à afirmativa “a avaliação fornece importante subsídios para as políticas públicas e contempla o aperfeiçoamento do gestor”, 69 dos

gestores concordam. Para a SEDUC/AM, o retorno dessas avaliações contribui para a elaboração de políticas públicas e a formação em serviço para os gestores.

Os gestores escolares necessitam desenvolver habilidades em planejamento, resolução de problemas, gestão financeira, liderança democrática, currículo e relações interpessoais. Entretanto, isso só é possível com políticas públicas que permitam a prática da gestão participativa e da autonomia. Conforme Freitas (2005), as políticas públicas evoluem, e com elas, evoluem também os paradigmas. Buscam-se soluções para o gerenciamento e a qualidade educacional, mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola.

Na afirmativa “as CDs e CRs são imparciais na aplicação da avaliação de desempenho do gestor escolar”, 31 dos gestores discordaram que há essa imparcialidade no sistema de avaliação. Portanto, é salutar destacar a necessidade de rever o sistema, como será destacado no plano de intervenção.

Na afirmativa “considero que as CDs e CRs não têm qualificação suficiente para aplicar a avaliação de desempenho”, 74 dos gestores responderam que discordam, pois conhecem a atuação das CDs e CRs e sabem que elas exercem papel fundamental no acompanhamento pedagógico das escolas estaduais, mesmo não tendo um modelo definido de avaliação de desempenho para toda a rede estadual.

O papel das CDs e CRs é monitorar e avaliar os gestores escolares. Alguns pontos precisam ser melhorados na atuação dos gestores, tais como: o gestor identificar e priorizar problemas que precisam de resolução imediata e sob diferentes perspectiva; administrar conflitos no ambiente da escola. Alguns desses pontos acabam expondo as equipes das CDs e CRs e, por conseguinte, entram em conflito em seus papéis de atuação.

A seguir, destacam-se as respostas dos gestores, com relação à questão que se refere à: “Como avalia o instrumento utilizado pela SEDUC/AM para avaliação de desempenho”. Apresenta-se, no Quadro 10, como é a percepção dos gestores escolares em relação ao instrumento. As respostas selecionadas para compor a análise foram as mais significativas para o objeto de estudo desta pesquisa.

**Quadro 10 - Percepção dos respondentes quanto ao instrumento utilizado pela SEDUC/AM para a avaliação de desempenho dos gestores**

Respondente	Resposta
R30	“Importante. Mas precisa ser realizado de fato”
R33	“Meramente burocrático”
R35	“Regular. Poderia envolver mais a opinião da comunidade escolar”
R37	“Deveria ser amplamente divulgado os critérios com formação para ser cobrado”
R41	“Penso que deve ser mais humanizado, não pode ser utilizado o mesmo padrão de avaliação, visto que, as escolas possuem realidades diferentes”.
R47	“Incompleto. Não há a percepção dos outros atores (pedagogos e professores) envolvidos no processo”.

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Os respondentes têm diferentes percepções sobre o instrumento utilizado pela SEDUC. Ao analisar cada resposta, fica evidente a preocupação dos gestores escolares com o instrumento utilizado pela SEDUC/AM na aplicação da avaliação de desempenho.

O objeto da pesquisa é o estudo do processo de avaliação de desempenho, os seus critérios e instrumentos, quando o R30 ressalta que a avaliação é importante, mas precisa ser realizada de fato. Além disso, na fala do R33, ao afirmar ser meramente burocrático. Essas opiniões respaldam ainda mais a necessidade de reformulação do sistema de avaliação.

A avaliação dentro do processo institucional se faz necessária para a melhoria do desempenho da função do gestor, pois, na análise dos respondentes R35 e R47, há a necessidade de envolvimento no processo de avaliação. Ou seja, é preciso constar, no instrumento, a opinião da comunidade escolar e a percepção dos outros atores (professores e pedagogos).

Isso de alguma forma retrata a questão da gestão democrática da escola pública, que é um processo em que as decisões são tomadas. Além disso, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas junto com a comunidade escolar, professores e pedagogos, ou seja, com a efetiva participação de todos os segmentos da escola.

Desse modo, na aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, poderia ser considerada a participação dos demais membros que compõem a gestão da escola. Por tudo isso:

[...] alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliações compartilhadas e relações assentadas na busca de objetivos comuns (LIBÂNIO, 2004 *apud* GARBIN; ALMEIDA, 2007, p. 7)

Para o respondente R37, em relação aos critérios, estes deveriam ser amplamente divulgados e, com isso, haveria uma cobrança mais precisa. Entretanto, como não há um sistema de avaliação dos gestores escolares unificado, os critérios não foram divulgados.

Por fim, a resposta do gestor R41, ressalta que o processo ou a aplicação do instrumento deve ocorrer de forma mais humanizada. Além disso, o mesmo padrão de avaliação não se aplica para as escolas localizadas em realidades diferentes. Isso revela que as CDs e CRs estão aplicando os seus próprios instrumentos e, provavelmente, conduzem o processo sem um procedimento que pelo menos respeite e oriente os gestores escolares sobre como é realizada a avaliação de desempenho.

Em relação às diferenças entre as escolas, uma nova proposta de sistema de avaliação será apresentada no PAE, em que será considerada a realidade dos gestores da capital e do interior. Para que o processo de avaliação ocorra com sucesso, é preciso definir os critérios e indicadores que serão utilizados. Além disso, é importante haver o acompanhamento, através da elaboração de *feedbacks*, principalmente pelas diferentes regiões do estado do Amazonas.

O Quadro 11 apresenta uma síntese das sugestões e críticas à avaliação de desempenho, no qual estão reunidas as opiniões dos respondentes, relativas ao processo de avaliação de desempenho. Vale ressaltar que as respostas da análise foram as mais relevantes para objeto de estudo desta pesquisa.

**Quadro 11 - Sugestões e críticas dos respondentes sobre a avaliação de desempenho**

Respondente	Resposta
R14	“Deveria ser realizada com o intuito de melhorar e não trocar gestores”.
R22	“Sugiro que se forme uma comissão com técnicos da área de administração, de pedagogos e professores e áreas afins para elaborar a avaliação dos gestores”.
R21	“Formação continuada e acompanhamento aos novos gestores”.
R26	“Não ser tão parcial, e realmente ser levado em consideração o que pode ser melhorado, ajudar onde falta melhorar, dar o retorno das avaliações.”
R58	“Sugiro que ao final das avaliações de desempenho, tivéssemos a oportunidade de participar de palestras motivadoras ou enriquecedoras sobre o que ainda não estamos com um desempenho tão satisfatório como poderia ser”.
R64	“Tenho três sugestões que naturalmente apontarão minhas críticas: 1) Que se crie normas claras e que se cultue o direito ao contraditório e à ampla defesa em caso de discordância entre a autoavaliação do gestor e a de seus superiores sobre o seu trabalho; 2) Que haja um calendário fixo para avaliar e despedir o gestor reprovado; 3) Que a passagem de gestão respeite um período de tempo de transição, pois gestão envolve muitos domínios de carga e encargos para ser sumariamente executado em um único dia”.
R107	“Sem avaliação de desempenho, não existiria a constatação do desenvolvimento. É pela avaliação que verificamos se estamos crescendo e mudando. É por aí que detectamos a direção correta dos caminhos. Porém, também nos faz ver as falhas que nos proporcionam repensar sobre nossas questões.”

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Com relação às críticas e sugestões sobre o processo de avaliação de desempenho aplicado aos gestores, ao analisar as respostas nesta questão aberta, observou-se que, de forma geral, todos expuseram a sua preocupação com o processo, através de críticas e sugestões.

A avaliação de desempenho deveria ser realizada com o intuito de melhorar e não de trocar gestores. Essa resposta foi apontada pelo R14. Essa crítica é apontada no capítulo 1, quando se refere ao ano letivo de 2014, em que a aplicação

do instrumento da avaliação de desempenho, em seu resultado final, foi usada para demitir gestores que não alcançaram as médias definidas em dimensões específicas definidas pela SEDUC/AM e pelas CDs e CRs.

A proposta é implantar um sistema de avaliação que não sirva somente para demitir gestor escolar do cargo, mas sim um sistema de avaliação que proporcione benefícios para todos os envolvidos. Portanto, o sucesso do sistema de avaliação de desempenho depende de fatores. Dentre eles, destaca-se a qualidade da implantação.

Nesse sentido, a implantação de um sistema de avaliação requer também o comprometimento de chefias e dos demais trabalhadores para com as novas práticas de avaliação, divulgação do novo modelo, treinamento dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) na fase de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1995, p.39).

Com relação à formação continuada e ao acompanhamento aos gestores, como descreve o gestor R21, e à oportunidade de participar de palestras motivadoras e enriquecedoras, como é apontado por R58, vale ressaltar que várias iniciativas de formação de gestores escolares estão sendo realizadas para atender às necessidades da SEDUC/AM e de suas Coordenadorias. Destacam-se algumas competências que são cobradas desses gestores ao término dessas ações para a melhoria da gestão das escolas, conforme Reifschneider (2008):

- Ampliar os conhecimentos dos gestores sobre políticas públicas;
- Promover discussões sobre o contexto social e cultural no entorno de sua escola;
- Oferecer formação em gestão de equipe;
- Criar momentos de troca de experiências entre os gestores, com foco no relacionamento pessoal dentro da escola;
- Orientar o desenvolvimento da visão estratégica e de conjunto no encaminhamento dos problemas escolares;
- Aprofundar os conhecimentos do diretor sobre a gestão escolar para compreender a importância de garantir as condições de ensino de como o aluno aprende.

Os R22 e R26 destacam, ainda, que a avaliação não deve ser tão parcial e deve ser levado em consideração o que pode ser melhorado. Além disso, é necessário dar retorno das avaliações e formar uma comissão técnica, responsável por elaborar a avaliação dos gestores.

Nesse contexto, a receptividade dos gestores, às avaliações de desempenho na SEDUC/AM e nas CDs e CRs, é entendida e compreendida como um processo que revela desejo de mudanças e de melhoria do seu desempenho. Por outro lado, também revela a insatisfação e a manifestação da necessidade de receber um retorno/feedbacks da avaliação realizada.

R58 fez uma análise e apontou três sugestões que podem ajudar na elaboração do PAE. A primeira sugestão é relativa à avaliação de desempenho e à auto avaliação; na segunda sugestão, é proposta a elaboração de um calendário para avaliar o gestor e despedir o reprovado.

Essa sugestão aponta para a questão de usar o resultado da avaliação de desempenho para demitir os gestores. É importante pontuar que essa ação não é o objeto dessa pesquisa, porém, os gestores associam a avaliação à saída do cargo. Conforme já foi pontuado, essa preocupação é recorrente desde 2014, quando o resultado da avaliação foi usado para exonerar os gestores.

A terceira sugestão se refere à organização da gestão da SEDUC/AM. Quando existe a troca de gestores, não há um período de transição entre as gestões, o que dificulta o acompanhamento do gestor que será nomeado.

Por fim, R107 retrata, em sua fala, a importância de implantar e reformular o sistema de avaliação de desempenho dos gestores escolares, considerando, ainda, que esse mesmo sistema poderia verificar a direção correta das ações desenvolvidas nas escolas estaduais, o crescimento das instituições, além de também ser possível, através de tal ferramenta, repensar as falhas no desempenho de cada gestor.

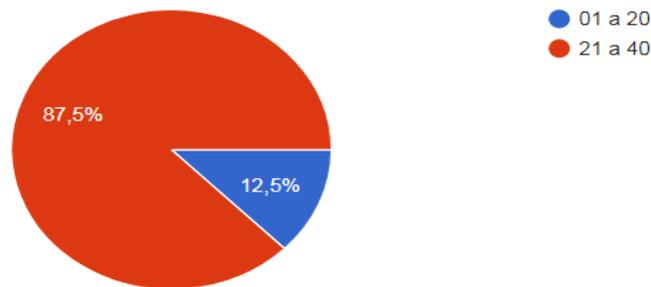
### **2.2.2 Análise dos questionários em 07 Coordenadorias Distritais – Capital**

Quanto às Coordenadorias Distritais, o questionário foi enviado através da Plataforma *Google Docs*, tendo sido encaminhado por e-mail institucional e pelo WhatsApp. Além disso, foi aplicado no período de 19/09 a 08/10/2017. O questionário foi respondido pelas 07 CDs, tendo 100% de adesão. Nesse contexto,

identificou-se uma excelente aceitação por parte dos Coordenadores Distritais em responder, fato que contribuiu com a pesquisa.

Quanto à estrutura do questionário, este contém 02 Blocos de questões. No bloco 1 (Questões 1 e 2), pretende-se caracterizar os dados da Coordenadoria Distrital, as Escolas Estaduais e os seus funcionários. O bloco 2 (Questões de 1 a 16) objetiva caracterizar todo o processo de avaliação de desempenho das CDs.

A primeira pergunta do bloco 1 aborda a quantidade de Escolas Estaduais que as CDs possuem. Na figura 7, é possível perceber que a maioria das coordenadorias tem de 21 a 40 escolas.



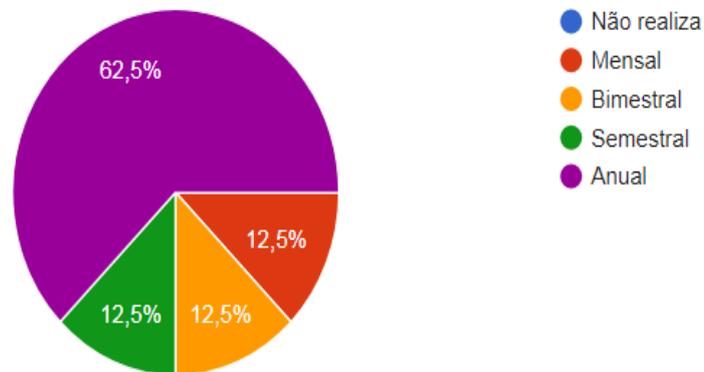
**Figura 7 – Quantitativo de escolas da Coordenadoria Distrital**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

As CDs têm, na sua maioria, um quantitativo aproximado de escolas. Esse número facilita a organização do acompanhamento pedagógico, além de ser possível definir ações iguais para as 07 CDs. Isso facilita, também, a composição dos servidores que atuam nas Coordenadorias.

Para o segundo grupo de questões (1 a 16), verificou-se como é desenvolvido o processo de avaliação de desempenho, a frequência com que é organizada e o domínio de conhecimento sobre o instrumento elaborado pelo DEGESC/SEDUC e se as CDs possuem o seu próprio instrumento.

Como resposta para a questão 1 (bloco 2) “Com que frequência realiza avaliação de desempenho em sua CDs”, 62% afirmaram que realizam a avaliação de desempenho anual com os gestores escolares em sua CDs, como pode ser observado na Figura 8.

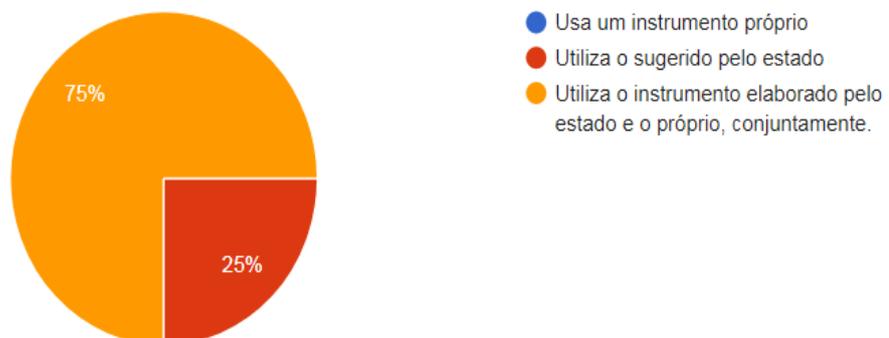


**Figura 8 – Frequência de realização da avaliação de desempenho**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

As avaliações nas CDs ocorrem anualmente, como é informado na figura 8. Porém, algumas CDs aplicam o instrumento de forma mensal, bimestral e semestral. Isso reflete no fato de que não há uma determinação da SEDUC/AM para a aplicação do instrumento. Além disso, não há uma uniformidade nessa aplicação, pois não são aplicadas de forma periódica.

Quanto à utilização dos instrumentos de avaliação dos gestores escolares, 75% afirmam trabalhar com 02 instrumentos paralelos, o da própria CD e o elaborado pela SEDUC. Ademais, observa-se que dentre as 07 CDs, 25% utilizam apenas o instrumento elaborado pela SEDUC/AM.



**Figura 9 – Uso de instrumentos próprios ou do Estado**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Ao analisar a figura 9, percebe-se claramente o que foi abordado no capítulo 1, em relação à elaboração e à utilização de diferentes instrumentos de avaliação de desempenho. A maioria das CDs usa o seu próprio instrumento, ou adaptaram o elaborado pelo DEGESC, que é o Departamento responsável pelos gestores escolares. Outro dado importante é que um número pequeno das CDs usa somente o instrumento encaminhado pela SEDUC/AM.

À respeito da avaliação de desempenho, sob o olhar das CDs, observa-se que na maioria das opções que compõe a Tabela 2, há concordâncias e discordâncias.

**Tabela 2 – Grau de concordância acerca da avaliação de desempenho para os Coordenadores Distritais**

Grau de concordância	No processo de avaliação, os gestores são resistentes em participar das discussões sobre dados fornecidos na avaliação	Na metodologia do instrumento aplicado na avaliação de desempenho é satisfatório	Os procedimentos de atuação da equipe no processo de avaliação são discutidos e apresentados de forma transparente	É importante a utilização dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da escola	O planejamento de minha escola é considerado no momento da avaliação de desempenho
Discordo	6	1	2	0	0
Mais discordo que concordo	1	3	0	2	3
Nem concordo nem discordo	0	0	0	0	0
Mais concordo que discordo	1	2	0	0	2
Concordo	0	2	6	6	3

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Na afirmativa, “no processo de avaliação os gestores são resistentes em participar das discussões sobre dados fornecidos na avaliação”, 6 CDs discordam,

pois esses procedimentos de aplicação são amplamente divulgados entre os gestores de cada Coordenadoria. Pelos documentos consultados nas CDs, observou-se que cada uma criou um ambiente propício à receptividade dessas avaliações, sendo estimulada a aplicação das avaliações para mudanças, intervenções e melhorias nas escolas e no ensino.

Com relação à metodologia retratada na tabela 2 através da afirmativa, há uma divergência de respostas entre as 07 CDS. Ao analisar esses dados, fica evidente que os procedimentos para aplicar os instrumentos precisam ser revistos. Além disso, é necessário indicar uma forma metodológica única para as 7 CDs.

Em relação à afirmativa “os procedimentos de atuação da equipe no processo de avaliação são discutidos e apresentados de forma transparentes”, as CDs, em sua maioria, concordam que os procedimentos são discutidos previamente. Porém, há 2 CDS que discordam dessa afirmação. Portanto, percebe-se que há divergências no momento da aplicação, em relação à atuação.

Por fim, vale destacar, ainda, a afirmativa “é importante a utilização dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da escola”. Dos respondentes, 06 concordam que os gestores utilizam esse resultado para a melhoria de sua gestão escolar. O instrumento é aplicado através das dimensões e cada uma aponta várias ações que o gestor pode analisar para, posteriormente, adotar medidas para melhorar a sua gestão.

O quadro 12 apresenta as respostas relativas às críticas e sugestões das CDs sobre o processo de avaliação de desempenho.

**Quadro 12 - Percepção dos respondentes, em relação às sugestões e críticas, relativas à avaliação de desempenho**

Respondente	Resposta
R2	‘Ressalto que a SEDUC/AM não possui sistema de avaliação da gestão escolar consolidada e definido os critérios avaliativos e ciclos ou período definidos institucionalmente o que fragiliza as gestão escolar e compromete os seus processos e resultados’
R3	“Sugiro que os mecanismo usados continuem a ser claros como têm sido, pois isto tem facilitado em muito o nosso trabalho no que tange ao administrativo, pedagógico e estrutural.”
R6	“O resultado do instrumento de avaliação deve ser repassado para o gestor”
R7	“Melhorar o instrumento de avaliação de desempenho dos gestores”

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Conforme apontado pelo R2, a SEDUC/AM não possui um sistema de avaliação da gestão escolar, confirmando o que foi diagnosticado no capítulo 1 desta pesquisa. Portanto, é necessário reestruturar um novo sistema de avaliação. R3 aponta que os mecanismos usados estão ajudando os gestores em seus processos de gestão escolar. Além disso, essa opinião fortalece a indicação de instrumentos únicos em todos os CDs, para que as ações realizadas e os procedimentos aplicados pelos gestores sejam comuns em todas as escolas.

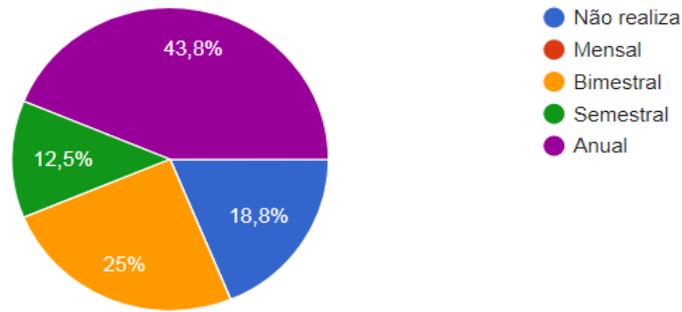
Nas demais respostas, as CDs, através de seus respondentes (R6 e R7), destacaram a importância de se utilizar o resultado obtido com o instrumento, sendo ele repassado ao gestor como forma de acompanhar o seu desempenho. Outra sugestão foi a melhoria do instrumento, que será apresentada no PAE.

### **2.2.3 Análise de Questionários em 61 Coordenadorias Regionais – Interior**

A aplicação do questionário para as CRs foi também realizada através da Plataforma *Google Docs*, sendo encaminhado por e-mail institucional e pelo WhatsApp para os coordenadores regionais. Esta ocorreu no período de 19/09 a 08/10/2017, além de haver ligações telefônicas, pois o interior enfrenta dificuldade com Internet e, por essa razão, dos 61 Coordenadores Regionais, somente 16 conseguiram responder. Nesse sentido, foram recebidas várias ligações, que informavam acerca da dificuldade de acesso ao instrumento.

O questionário apresenta 02 blocos, sendo que o bloco 1 tem questões (1 a 3) que tratam dos dados quantitativos das Coordenadorias Regionais. Além disso, o bloco 2 tem questões de (1 a 6), sendo semelhante aos questionários aplicados às CRs. Nesse sentido, buscou compreender o processo de avaliação de desempenho no interior do Estado.

No bloco 2, na questão 1, foi questionado sobre a frequência de realização do processo de avaliação de desempenho. Os dados obtidos são ilustrados na figura 10, a seguir:



**Figura 10 – Frequência de realização da avaliação de desempenho**

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Das CRs que realizaram a avaliação, 7 responderam que é realizada anualmente. Observou-se que, nos municípios, houve uma divisão na forma como é feita a avaliação de desempenho. 2 CRs afirmaram que é semestral, 4 aplicam bimestralmente e 3 CRs não a realizam, pois não tiveram acesso ao instrumento ou não puderam aplicar.

Com relação à questão sobre as CRs possuírem instrumento de avaliação, 9 (56,3%) afirmaram que possuem instrumentos próprios de avaliação de desempenho e 7 (43,8%) responderam não possuir o instrumento. Fica evidente que um percentual de CRs não teve acesso à ferramenta elaborada pelo DEGESC. Diante disso, surge a necessidade de programar um sistema de avaliação de desempenho na SEDUC/AM, possibilitando a avaliação de todos os gestores, tanto na capital, quanto no interior do estado.

Com a reformulação do sistema, os participantes do processo de avaliação de desempenho terão as explicações formalizadas, para que se sintam mais esclarecidos. Isso é importante, uma vez que a reformulação do processo trará um melhor acompanhamento do desempenho dos gestores do interior. Por isso, é necessário formalizar um sistema oficial de avaliação de desempenho dos gestores do estado do Amazonas.

Na Tabela 3, é apresentado e demonstrado o grau de concordâncias e discordâncias das Coordenadorias Regionais, em relação à avaliação de desempenho.

**Tabela 3 – Grau de concordância da avaliação de desempenho para CRs**

Grau de concordância	No processo de avaliação os gestores são resistentes em participar das discussões sobre dados fornecidos na avaliação	Na metodologia do instrumento aplicado na avaliação de desempenho é satisfatório	Os procedimentos de atuação da equipe no processo de avaliação são discutidos e apresentados de forma transparentes	É importante a utilização dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da escola	O planejamento de minha escola é considerado no momento da avaliação de desempenho
Discordo	11	4	3	3	4
Mais discordo que concordo	2	3	3	3	2
Nem concordo nem discordo	2	1	1	0	1
Mais concordo que discordo	0	1	1	0	2
Concordo	1	7	8	10	7

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Na tabela 3, a afirmativa “No processo de avaliação, os gestores são resistentes em participar das discussões sobre dados fornecidos na avaliação”, destaca-se a discordância da maioria dos respondentes. Na percepção dos coordenadores das CRs, não há resistência em discutir a sobre avaliação de desempenho. Os dados revelam que os respondentes têm noção sobre os conceitos e o significado da avaliação de desempenho.

Vale destacar, ainda, as diferentes respostas para afirmativa: “Na metodologia do instrumento aplicado na avaliação de desempenho é satisfatório”. Metade (8) dos respondentes concorda e sete discordam, sendo que uma pessoa não concorda e nem discorda. Mais uma vez, reafirma-se a necessidade da implantação dos procedimentos unificados da avaliação de desempenho na rede estadual do Amazonas.

Além disso, na afirmativa, “Os procedimentos de atuação da equipe no processo de avaliação são discutidos e apresentados de forma transparentes”, 6 dos respondentes discordam. Apesar de não ser a maioria, essa constatação sugere problemas de comunicação e orientação, principalmente no interior, por parte da equipe técnica do DEGESC em explicar os procedimentos.

A importância da utilização dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da escola foi afirmada por 10 respondentes, enquanto 6 discordaram. Nesse sentido, a avaliação deve ser vista pelas CRs como um instrumento estratégico que oferece aporte para ações de desenvolvimento da gestão escolar.

Por fim, na afirmativa, referente ao planejamento escolar, que aborda se é considerado no momento da avaliação, as opiniões divergem e 06 não concordam. Isso ocorre, pois ainda não há uma integração das ações do sistema da SEDUC/AM, definindo o planejamento de toda a Rede, fato que facilitaria a avaliação dos gestores.

O quadro 13 apresenta as respostas relativas às críticas e sugestões das CRs sobre o processo de avaliação de desempenho.

**Quadro 13 - Percepção dos respondentes sobre as sugestões e críticas, relativas à avaliação de desempenho nos municípios**

Respondente	Resposta
R2	“A avaliação de desempenho é importante porque demonstra o quadro real vivido em cada realidade escolar contribuindo para a melhoria de um desempenho melhor e mais eficaz.”
R4	“a avaliação de desempenho do gestor escolar é de suma importância para o acompanhamento dos resultados e o bom funcionamento da Escola. Porém, precisa ter um acompanhamento direto por parte do DEGESC.”
R6	“Não conheço nenhum instrumento de avaliação de gestores. Pelo menos nesta Coordenadoria nunca chegou orientação para tal. Seria muito que nos encaminhassem algum material de apoio. A ideia dessa avaliação de gestores é válida, como também uma autoavaliação e avaliação do Coordenador pelos gestores, professores e todo o corpo da escola.”
R9	“É preciso que as coordenadorias trabalhem e divulguem esta avaliação”

Fonte: Questionários aplicados em setembro/2017

Com relação ao que declara o respondente R2, é importante destacar que a avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do gestor, feita pelos técnicos das CRS e supervisores ou

outros hierarquicamente superiores, familiarizados com as rotinas e demandas de trabalho de cada realidade escolar.

Com relação ao acompanhamento do DEGESC, citado pelo respondente R4, o departamento busca acompanhar e monitorar todas as escolas da capital e do interior. A partir da reformulação do sistema de avaliação, busca-se mudar esse cenário.

Na percepção do respondente R9, a avaliação precisa ser mais trabalhada e divulgada, pois quando as ações não são bem trabalhadas e podem trazer implicações na eficácia e na viabilidade do próprio sistema de avaliação.

Por fim, a resposta que mais chama atenção é a afirmação do Coordenador Regional (R6), que diz não conhecer nenhum instrumento de avaliação e solicita o seu envio. Essa resposta é importante, pois sinaliza, mais uma vez, a necessidade de um plano de ação que busque melhorar esse cenário, a partir de um sistema único de avaliação. Assim sendo, ficou demonstrado que o processo de avaliação de desempenho se difere na forma como é aplicado ou executado nas CDs e CRs. Ficou evidente que a SEDUC/AM e o DEGESC ainda não possuem um sistema com critérios bem definidos, conforme é abordado por Lück (2009).

O Plano de Ação Educacional (PAE), proposto a seguir, origina-se das análises e interpretações realizadas. Além disso, tem como objetivo propor uma reformulação, a partir das lacunas identificadas no processo atual de avaliação de desempenho.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que a função da ferramenta de avaliação de desempenho é preparar a organização para conquistar gradualmente a remoção dos obstáculos. Isso ocorre, junto com a interação entre os funcionários. Dessa forma, é necessário mudar a imagem de algo amedrontador e imprevisível para uma ferramenta precursora do otimismo, da realização pessoal e, principalmente, da valorização dos pontos fortes de cada indivíduo.

O Plano de Ação Educacional, detalhado no próximo capítulo, propõe, como já foi dito, a reformulação do sistema de avaliação de desempenho, como medida para melhorar as avaliações dos gestores escolares das unidades educacionais da SEDUC/AM.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: REFORMULAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Este capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE), com as intervenções que a autora propõe à SEDUC/AM, como estratégia para rever a forma de aplicação e orientação da avaliação de desempenho dos gestores escolares. Nesse sentido, procura propor, em suma, a reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM.

Para tanto, apresenta-se o objetivo geral desta proposta, que é identificar e analisar os principais aspectos explicitados nos questionários aplicados para a intervenção de novas dimensões e a melhoria dos instrumentos de avaliação.

Ao analisar as respostas dos questionários, referentes aos gestores escolares, fica evidente o conhecimento do sistema de avaliação e dos instrumentos aplicados pelo SEDUC/DEGESC, além dos aplicados pelas CDs e CRs. Os respondentes deste grupo afirmaram que há a necessidade de um *feedback* das avaliações para o aperfeiçoamento de sua gestão.

Acerca do entendimento do sistema de avaliação, concluiu-se que é preciso definir melhor os critérios, de forma que sejam mais claros e objetivos. O avaliador também precisa ter mais qualificação profissional para avaliar, pois foram apontadas várias fragilidades do processo. As equipes das CDs e CRs precisam visitar as escolas de sua jurisdição para realizar o acompanhamento e, posteriormente, poder avaliar a gestão da escola, levando em conta a sua particularidade regional.

Por outro lado, para as CDs e CRs, o instrumento de avaliação precisa ser melhorado e consolidado com critérios avaliativos. Isso é primordial, pois foi percebido, através do questionário aplicado, que alguns desconhecem os instrumentos. Verificou-se, ainda, a necessidade de elaborar instrumentos que retratem mais a realidade local e de construir novas alternativas, pois há, no atual instrumento, questões repetidas.

Para que este sistema contribua para as ações administrativas, pedagógicas e estruturais das escolas, assim como o acompanhamento dos resultados pelo DEGESC/SEDUC/AM e a melhoria do desempenho individual de cada gestor escolar, é importante a reformulação do sistema e a elaboração de um novo instrumento.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1995), a implantação de sistema de avaliação, ao contrário do que possa parecer, é lento e envolve uma mudança gradual de hábitos culturais. Assim sendo, como o sistema será reformulado para a capital e o interior, é importante ressaltar essa preocupação.

Miranda e Silva (2002), afirmam que um dos maiores desafios na implantação de sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores.

Assim, visando tais argumentos, apresenta-se, a seguir, a sistematização das ações de interferência no sistema de avaliação e, por conseguinte, há o detalhamento das ações a serem executadas.

### 3.1 SISTEMATIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Tendo por base o referencial teórico abordado e efetuadas as constatações na pesquisa qualitativa, baseadas na análise documental e dos questionários aplicados para os gestores escolares, coordenadorias distritais e regionais, será apresentado o detalhamento das ações a serem implantadas.

Para melhor entendimento das ações, elas serão demonstradas, utilizando a ferramenta administrativa denominada 5W2H, que é adotada, principalmente, para especificar e normatizar os processos na elaboração de planos de ação. Tal ferramenta tem por finalidade mostrar, de forma sistemática e planejada, como serão realizadas as ações, assim como, por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar para o setor responsável (WERKEMA, 1995).

**Quadro 14 – Ferramenta 5W2H**

(continua)

<i>What</i> (o que será feito?)	representa a definição clara das ações que serão empreendidas
<i>Why</i> (por que, qual a importância?)	destaca a relevância dessas ações para a organização, justificando, assim, os investimentos que deverão ser feitos no plano que está sendo proposto
<i>Who</i> (quem será responsável?)	define as instituições, os setores e as pessoas que serão responsáveis pela execução das atividades propostas, sendo fundamental que fique bem claro o papel que cada um deverá desempenhar para o sucesso do que foi planejado
<i>Where</i> (onde a ação ocorrerá?)	algumas ações podem ocorrer em espaços distintos, fora das instalações da escola e mesmo as que serão realizadas internamente podem requerer espaços específicos com determinados recursos, como, por exemplo, uma quadra de esportes

### Quadro 14 – Ferramenta 5W2H

(conclusão)

<i>When</i> (Quando ela ocorrerá?)	define o período em que cada ação deverá ser empreendida, sendo recomendável a definição de um cronograma que deixe claro o que precisa ser feito em cada momento, evitando que atrasos, em uma determinada atividade, impactem negativamente as demais
<i>How</i> (como será desenvolvida?)	de que forma cada ação prevista será empreendida? Que métodos e técnicas serão empregados em sua execução?
<i>How Much</i> (quanto custará?)	representa uma definição de grande importância, pois sem recursos financeiros adequados, os planos fracassam, sendo fundamental, portanto, que exista uma definição precisa de quanto custarão as atividades propostas, para que possam ser negociadas dotações orçamentárias adequadas

Fonte: Adaptado de Ferreira (2017, p. 3-4).

A proposta do PAE está baseada nas evidências da pesquisa, sendo identificados três eixos importantes para dialogarem com o estudo aqui abordado: 1. Legislação: fundamentação para programar o sistema de avaliação de desempenho; 2. Dimensões da Gestão Escolar: propor novas dimensões no instrumento de avaliação; 3. Reformulação do sistema de avaliação, detalhar os procedimentos para a implementação do sistema.

Assim sendo, a importância da avaliação de desempenho, atrelada à reformulação do atual processo de avaliação de desempenho da SEDUC/AM, proporciona à escola uma gestão mais participativa e atuante

O Quadro 15 condensa essas ações e enfoca os seus respectivos eixos.

### Quadro 15 – Síntese das ações de intervenção

(continua)

Eixos	Ações
1. Legislação	Elaborar legislação própria e normas específicas sobre a avaliação de desempenho.
2. Dimensões da gestão escolar	Realizar encontros periódicos para a validação das dimensões.
	Organizar curso de formação continuada para a equipe de avaliadores, com a temática da avaliação de desempenho.
3. Reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM	Organizar oficina de sensibilização, abordando a avaliação de desempenho.
	Elaborar novo instrumento, inserindo mais dimensões.
	Instituir comissão para a organização do novo desenho do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM.

### Quadro 15 – Síntese das ações de intervenção

(conclusão)

Eixos	Ações
3 Reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM	Publicar, em Diário Oficial do Estado, o sistema de avaliação de desempenho.
	Elaborar fluxo com os processos que serão validados para o sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM.
	Mapear as competências técnicas dos gestores escolares.
	Informar as alterações no sistema de avaliação de desempenho para toda rede estadual de ensino do Amazonas.
	Oferecer <i>feedback</i> e <i>feedforward</i> para os gestores avaliados.

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações de intervenção dessa proposta orientam que a reformulação do sistema de avaliação é necessária, de forma que se promova sua melhoria. Para tanto, é importante implantar uma legislação própria para regulamentar o sistema, além de apresentar novas dimensões para compor o instrumento.

Considerando um redesenho do sistema vigente, aspectos relativos à organização e o fluxo do sistema serão abordados. Ademais, serão demonstradas as principais competências técnicas dos gestores e apresentadas as informações, oportunizando, aos mesmos, que conheçam o resultado de sua avaliação.

#### 3.1.1 Eixo 1: Legislação

A avaliação de desempenho ainda é vista como um procedimento que fica restrito à aplicação de instrumentos quantitativos, porém, outras variáveis estão inseridas neste contexto, como o papel do avaliador e do avaliado, dentre outras.

A SEDUC/AM não possui uma legislação vigente sobre o sistema de avaliação. Nesse contexto, existem apenas referências às legislações educacionais vigentes no estado e no Brasil. A falta de legislações sobre a avaliação de desempenho, no setor público, é entendida, de acordo com Bergue (2007), em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo. Isso ocorre, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho.

Para a apresentação de um novo instrumento, faz-se necessário que a SEDUC/AM repense e elabore leis e normas para o sucesso da efetivação do sistema de avaliação de desempenho.

Assim sendo, o Quadro 16 descreve as ações organizadas para o eixo 1.

**Quadro 16 - Síntese das ações de intervenção do eixo 1**

O quê? (What?)	Elaborar legislação própria e normas específicas sobre avaliação de desempenho.
Por quê? (Why?)	Ter conhecimento para a aplicação das legislações no processo de avaliação
Quem? (Who?)	Equipe Técnica do DEGESC e Assessoria Jurídica da SEDUC
Onde? (Where?)	SEDUC/AM - SEDE
Quando? (When?)	Janeiro de 2018
Como? (How?)	Levantamento dos documentos Agendar reuniões com as equipes Distribuir tarefas Estabelecer prazos
Quanto? (How much?)	Sem ônus para a Secretaria

Fonte: Elaborado pela autora

Para a intervenção das ações do Eixo 1, será implementada a organização da legislação e a criação de normas específica para atender o sistema. Essa ação acontecerá com a colaboração da assessoria jurídica da SEDUC/AM para a validação dos atos legais. Além disso, haverá a aprovação do Conselho Estadual de Educação do AM e da equipe técnica do DEGESC, que será a responsável por acompanhar toda a reformulação do sistema.

### **3.1.2 Eixo 2: Dimensões da gestão democrática**

A avaliação de desempenho está relacionada com a gestão escolar, sendo que as dimensões da gestão escolar de Lück (2009) já serviram de base para compor os itens que constam no atual instrumento de avaliação da SEDUC/AM, sendo que essas dimensões estão agrupadas em duas áreas, de acordo com sua

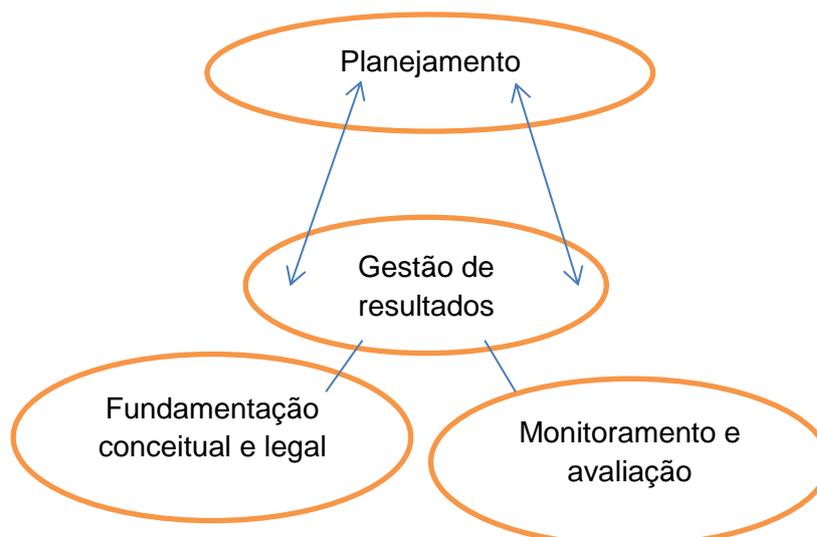
natureza: de organização, que não consta no instrumento; e de implementação, que já consta no instrumento.

A gestão escolar é considerada uma dimensão que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação, para que a escola avance em todos os processos educacionais. Cabe à gestão escolar determinar o enfoque de atuação do gestor, observando os problemas educacionais e, por conseguinte, tendo como foco principal a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

Nesse sentido, é importante propor a inserção das dimensões de organização no instrumento de avaliação de desempenho. Para Lück (2009):

Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. (p. 26).

As dimensões de organização estão diretamente relacionadas à gestão escolar, no sentido de preparar o gestor, com enfoque na fundamentação de conceitos e na legalidade de ações que acrescentem valores à escola e à sua gestão. A figura 11 demonstra bem essa interligação das dimensões:



**Figura 11 - Dimensões da Organização**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lück (2009).

A figura 11 representa as dimensões de organização de Lück (2009). Entretanto, vale ressaltar que cada uma representa um aspecto importante na gestão democrática de uma escola. O planejamento proporciona, ao gestor, o conhecimento para analisar e decidir qual plano adotar para a sua gestão, além disso, com ele, é possível realizar o monitoramento e a avaliação, sendo esses elementos essenciais no acompanhamento sistemático das ações planejadas para sua gestão. Na gestão de resultados, o foco principal é o desempenho da escola em seus resultados. Por fim, a fundamentação conceitual e legal aborda o desenvolvimento de referencial, que deve nortear a sua atuação na gestão escolar.

Nesse contexto, o Quadro 17 demonstra, de forma resumida, as ações para o eixo 2.

**Quadro 17 – Síntese das ações de intervenção do Eixo 2**

O quê? (What?)	Por quê? (Why?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
Realizar encontros periódicos para a validação das dimensões de organização.	Possibilitar o conhecimento teórico das dimensões de organização.	Técnicos do DEGESC	SEDUC/AM – SEDE	Fev-Mar de 2018	Encontros periódicos	A utilização dos recursos humanos e materiais fornecidos pela SEDUC/AM
Organizar cursos de formação continuada para a equipe de avaliadores, com a temática da avaliação de desempenho.	Conforme as respostas dos questionários aplicados, indica a necessidade de formação.	Técnicos do DEGESC e das CDs e CRs.	CEPAN/ SEDUC	Março de 2018	Curso com duração de 20h	A utilização dos recursos humanos e materiais fornecidos pela SEDUC/AM

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a aplicação do eixo 2, pensou-se em organizar o curso de formação para avaliadores, com o objetivo de adquirir conhecimento relativo à temática da avaliação de desempenho. Além disso, a partir dessa ação, será possível preparar as equipes para a aplicação dos instrumentos, detalhando técnicas e atitudes de avaliadores.

Os conteúdos do curso devem contemplar abordagens teóricas de avaliação de desempenho, assim como questões práticas e de comportamento. Ademais, é

importante pontuar como usar instrumentos de avaliação. Para tanto, o curso será aplicado pelo CEPAN, na modalidade presencial, com a carga horária 20h.

### **3.1.3 Eixo 3: Reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM**

A avaliação de desempenho, na administração pública e na gestão de recursos humanos, caracteriza-se como uma “função política de regulação que se volta para dentro e para fora das organizações públicas, pondo-se como mediadora entre burocracia e os objetivos éticos e políticos contidos numa dada missão institucional” (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p.2).

Assim, a reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM poderá proporcionar, aos gestores escolares, o desenvolvimento e o crescimento pessoal, profissional e institucional, permitindo que a Secretaria analise periodicamente o desempenho dos gestores nas unidades escolares.

Para Santos e Vieira (2009), a administração pública vem passando por uma redefinição de cenário. O panorama antigo, que carrega ambientes técnicos, burocráticos e racionais, passa a encontrar exigências de renovação. Desta forma, torna-se possível realizar estudos comparativos entre os resultados alcançados e os padrões que serão definidos na reformulação do sistema, visando um melhor desempenho dos gestores.

Com isso, faz-se necessário um fluxo definido, com objetivos a alcançar, além da escolha dos avaliadores e da seleção dos indicadores. Nesse sentido, Ferreira (2013) recomenda que essa escolha não é muito ampla, contemplando um número reduzido de indicadores.

Outro ponto importante é a definição das competências técnicas, que dizem respeito às habilidades necessárias para que o gestor escolar execute o seu trabalho com qualidade. Assim sendo, é fundamental o mapeamento das competências, de forma a contribuir na reformulação do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM. É importante ressaltar que o gestor escolar necessita ter alguns conhecimentos, como: legislação; e informática, dominando ferramentas de *software* específicos da Secretaria.

Para a implantação com sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, os registros do *feedback* e do *feedforward* são importantes, pois

proporcionam um retorno positivo ou negativo das avaliações. A sugestão de dar um *feedback* foi muito citada nas respostas dos questionários aplicado aos gestores. Assim, essa devolutiva deverá ser dada de forma individual pela SEDUC/AM aos seus gestores escolares.

O princípio do *feedforward* significa que as pessoas são capazes de fazer mudanças positivas para o futuro, acatando sugestões. Para o sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM, isso significa dar um retorno para os gestores escolares sobre itens que não foram bem avaliados e possam ser corrigidos nas próximas avaliações de desempenho.

Por fim, para maior envolvimento e dinamização do processo de reformulação do sistema de avaliação de desempenho, recomenda-se dar publicidade, nos sítios eletrônicos da SEDUC/AM, a todos os envolvidos. Nesse sentido, será possível informar sobre os procedimentos adotados, através de manuais, folders e demais documentos que possam divulgar o sistema de avaliação de desempenho dos gestores escolares da SEDUC/AM.

Para maior compreensão das ações propostas, segue o Quadro 18, com a síntese das ações de intervenção do eixo 3.

**Quadro 18 – Síntese das ações de intervenção do Eixo 3**

(continua)

O quê? (What?)	Por quê? (Why?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
Organizar oficina de sensibilização, abordando a avaliação de desempenho.	Estimular a participação efetiva dos avaliados e avaliadores	DEGESC, CDs, CRs e os gestores escolares	No CEPAN	Jan de 2018	Leituras de textos; Estudos de casos, Dinâmicas em grupo; Relato de experiências.	Organizar com materiais já existentes no depósito da SEDUC/AM
Elaborar um novo instrumento, inserindo novas dimensões de avaliação	Conforme apresentado na pesquisa, é necessário um novo instrumento para melhorar o sistema.	DEGESC	SEDUC/AM - SEDE	Abril e Maio de 2018	Agendar reuniões; Distribuir as tarefas; Estabelecer prazos.	Não haverá custos, pois todas as ações poderão dispor dos técnicos e materiais da SEDUC
Instituir comissão para a organização do novo desenho do sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM	Dar credibilidade e acompanhar a reformulação do sistema	O Secretário de Educação e o DEGESC	SEDUC/AM - SEDE	Abril de 2018	Portaria	Não haverá custos, pois todas as ações poderão dispor dos técnicos e materiais da SEDUC/AM
Publicar em Diário Oficial do Estado o sistema de avaliação de desempenho	Regulamentar o sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM	SEDUC/AM	Imprensa Oficial do AM	Abril de 2018	Decreto	Sem ônus
Elaborar um fluxo com os procedimentos que serão validados para o sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM	Facilitar o entendimento do sistema desde a sua elaboração até a implantação na capital no interior	DEGESC	SEDUC/AM - SEDE	Abril de 2018	Agendar reuniões; Distribuir as tarefas; Estabelecer prazos.	Não haverá custos, pois todas as ações poderão dispor dos técnicos e de materiais da SEDUC/AM

**Quadro 18 – Síntese das ações de intervenção do Eixo 3**

(conclusão)

O quê? (What?)	Por quê? (Why?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
Mapear as competências técnicas dos gestores escolares	Conhecer as competências técnicas dos gestores para fortalecer o instrumento	Equipe Técnica do DEGESC e das CDs e CRs e os Gestores Escolares	SEDUC/AM - SEDE	Abril de 2018	Agendar reuniões; Coletar textos, Leis e Decretos; Realizar entrevistas com os gestores; Distribuir as tarefas; Estabelecer prazos.	Não haverá custos, pois todas as ações poderão dispor dos técnicos e materiais da SEDUC/AM
Informar as alterações no sistema de avaliação de desempenho para toda a rede estadual de ensino do Amazonas.	Para dar visibilidade ao sistema, com clareza e transparência.	DEGESC e Assessoria de Comunicação da SEDUC/AM	SEDUC/AM	Mai e junho de 2018	Sítio eletrônico; Cartilhas; Folders e demais formas de publicidade.	Todas as ações poderão dispor dos técnicos e materiais previstos para aquisição no orçamento anual da SEDUC/AM,
Oferecer <i>feedback</i> e <i>feedforward</i> para os gestores avaliados	Para que gestores escolares, público alvo desse sistema, possam receber um retorno de suas avaliações.	Equipe Técnica do DEGESC e das CDs e CRs	SEDUC/AM - SEDE	Ao final do ano letivo de 2018	Disponibilizar o resultado das avaliações, através de reuniões; enviar comunicado por e-mail do resultado; apresentar cópia da avaliação.	Não haverá custos, pois todas as ações poderão dispor dos técnicos e materiais da SEDUC/AM

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme exposto nesse PAE, a reformulação do sistema de avaliação de desempenho dos gestores escolares da SEDUC/AM, em conjunto com os procedimentos e as alterações propostas no quadro 15, pode proporcionar, aos gestores escolares, uma melhor compreensão do seu papel, frente às escolas estaduais do Amazonas.

Assim, almeja-se que as ações propostas para a reformulação do sistema sejam implementadas na SEDUC/AM e que esse processo seja algo construtivo não apenas para os gestores escolares, mas também para a melhoria, o desenvolvimento e a qualidade dos serviços ofertados pela Secretaria de Estado de Educação do Amazonas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios da educação atual envolvem compreensões de múltiplas questões. Além disso, mostrar as falhas nos sistemas educacionais exige abordagens multifatoriais. Solucionar os problemas relacionados à educação não é algo fácil e, por isso, é necessário aperfeiçoar os modelos de gestão já existentes, haja vista que uma gestão de qualidade e dinâmica deve estar acessível às novidades. Nesse sentido, é necessária a constante análise, questionamento e reformulação das ações, de forma que as mudanças aconteçam para o bem coletivo.

Sendo assim, os estudos sobre o caso de gestão “O Sistema de Avaliação dos Gestores Escolares da SEDUC/AM: uma proposta de reformulação” se estabeleceu a partir da questão norteadora: “quais alterações poderiam ser propostas na avaliação de desempenho dos gestores escolares da SEDUC/AM, visando seu aprimoramento?”. No objetivo da pesquisa, buscou-se identificar quais alterações foram propostas na avaliação de desempenho dos gestores escolares.

Na busca de respostas a esse questionamento, investigaram-se aspectos relacionados aos diferentes modelos de instrumentos de avaliação de desempenho aos gestores escolares pela SEDUC/DEGESC e pelas Coordenadorias Distritais e Regionais. Assim, também foi possível entender quais critérios e dimensões constam nos atuais instrumentos, além de ser proposta a reformulação dos atuais.

Para tanto, na descrição feita no capítulo 1, assinalaram-se questões referentes à importância da avaliação de gestores escolares da SEDUC/AM, tendo em vista as avaliações realizadas pelas CDs e CRs, assim como o sistema de avaliação apresentado pelo DEGESC em 2013.

No capítulo 2, foram descritas as bases teóricas da avaliação de desempenho, sendo entendido como ela pode contribuir para a melhoria da gestão escolar. Neste contexto, verificaram-se abordagens sobre a importância da avaliação de desempenho para a atuação dos gestores. Para um melhor entendimento do funcionamento da rede estadual, foram também caracterizados a SEDUC/AM e as suas CDs e CRS.

Com o estudo analisado, percebeu-se a preocupação com a avaliação de desempenho, objeto desta pesquisa, e quais dimensões da gestão escolar estavam contidos no instrumento proposto pelo DEGESC.

Devido à temática, foram mostrados conceitos que serviram de base para a pesquisa, como: gestão de desempenho profissional educacional, enfoque na gestão de desempenho educacional e gestão por competências, além da abordagem metodológica da pesquisa.

A pesquisa apresentou a partir da análise de dados, que o sistema de avaliação de desempenho precisa ser aprimorado. Essa mudança deve ir muito além de reformular os instrumentos, já que é necessário implantar um novo sistema. Para tanto, é necessário rever a legislação e os critérios, observando as peculiaridades e as necessidades regionais e locais do estado do Amazonas.

Na medida em que foram analisados os dados dos respondentes dos questionários aplicados, ficou evidente que o sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM deve ser reformulado. Alguns responderam que não conheciam o sistema e os instrumentos, apesar de a SEDUC ter divulgado e avaliado os seus gestores escolares.

O Plano de Ação Educacional (PAE), proposto no capítulo 3, contempla ações de intervenção no atual sistema de avaliação de desempenho da SEDUC/AM, tendo como foco a fundamentação legal para implantar o novo sistema, são indicadas novas dimensões da gestão escolar para compor o novo instrumento de avaliação, além de ser discorrido sobre a reformulação dos procedimentos do sistema de avaliação.

Cabe destacar, por fim, que essa pesquisa expõe o atual sistema de avaliação da SEDUC/AM, mas identifica, também, a necessidade de um olhar mais cuidadoso por parte da Secretaria de Educação, das CDs e CRs e dos gestores escolares, a fim de que a reformulação do sistema de avaliação não se limite ao simples preenchimento do instrumento e à exoneração dos gestores que não obtiverem um bom desempenho. Outrossim, é necessário que esse sistema agregue valor profissional aos gestores escolares e a SEDUC/AM, transformando esse valor em benefícios à comunidade na qual a escola estadual está inserida.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Departamento de Gestão Escolar Núcleo de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Relatório Descritivo - Monitoramento e Avaliação da Gestão Escolar**. Manaus, AM, 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4183, de 26 de junho de 2015. **Aprova o Plano Estadual de Educação do Amazonas**. Manaus, AM, 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.951, de 04 de novembro de 2013. **Estabelece o Plano de Cargos, Carreiras e remuneração dos servidores da Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas**. Manaus, AM, 2013.

\_\_\_\_\_. **Estrutura das Coordenadorias Distritais de Educação**. Manaus, AM, 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011. **Altera de forma específica a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007**. Manaus, AM, 2011.

\_\_\_\_\_. Conselho Estadual de Educação. Resolução nº 122, de 30 de novembro de 2010. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Manaus, AM, 2010.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007. **Altera a Lei nº 08, de 05 de maio de 2005**. Manaus, AM, 2007.

\_\_\_\_\_. Lei nº 08, de 05 de julho de 2005. **Dispõe sobre as finalidades e competências dos Órgãos da SEDUC/AM**. Manaus, AM, 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº 2.600, de 04 de fevereiro de 2000. **Altera o nome da Secretaria Estadual de Educação**. Manaus, AM, 2000.

\_\_\_\_\_. Lei nº 2032, de 02 de maio de 1991. **Altera nomenclatura para Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto**. Manaus, AM, 1991.

\_\_\_\_\_. Lei Ordinária nº 1.778, de 09 de janeiro de 1987. **Estatuto do Magistério Público do Estado do Amazonas**. Manaus, AM, 1987.

\_\_\_\_\_. Lei Ordinária nº 1.762, de 17 de novembro de 1986. **Estatuto do Servidor Público Civil do Estado do Amazonas**. Manaus, AM, 1986.

\_\_\_\_\_. Lei nº 108, de 23 de dezembro de 1955. **Altera nomenclatura para Secretaria de Educação e Cultura**. Manaus, AM, 1955.

\_\_\_\_\_. Lei nº 65, de 21 de maio de 1953. **Altera nomenclatura para Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social**. Manaus, AM, 1953a.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12 de 09 de maio de 1953. **Altera nomenclatura para Secretaria de Educação, Cultura e Saúde**. Manaus, AM, 1953b.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1.596 de 05 de janeiro de 1946. **Cria a Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura do Amazonas**. Manaus, AM, 1946.

BRASIL. Portaria nº 1.118, de 03 de dezembro de 2015, **institui o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares**. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. República Federativa do Brasil. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014: **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. **Pro gestão: guia Didático**. Brasília: CONSED, 2001.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública para servidores**. Brasília, DF, 1998.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, SF, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BERGAMINI, C. W. BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educas, 2007.

BOHLANDER, G.; SCOTT, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CASTRO, G. A. O; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

DENISI, A.S. Avaliação de desempenho e gestão de desempenho: uma análise multinível. In: KLEIN, J. K.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multinível teoria, pesquisa e métodos nas organizações**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.

CUNHA, L. M. da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 78 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, V.C .P. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

\_\_\_\_\_. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. Juiz de Fora. UFJF, 2017.

FARO, E. S. da C. A construção do novo modelo de gestão de desempenho por competências no governo do Estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, III, Brasília, 15 a 17 de março de 2010. **Anais...**Brasília: CONSAD, 2010.

FREITAS, I. A. A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir impacto de treinamento? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Brasília, 2005. **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005.

GARBIN, T.; ALMEIDA, J. **Gestão escolar democrática**: limites e possibilidades. Cadernos Temáticos – Gestão Escolar. Curitiba, PR: Secretaria de Educação do Paraná, 2007.

GRAMIGNA, M.R.M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GRILLO, A. N. **Recursos humanos**: novos rumos para a administração pública. Florianópolis: UFSC, 1983.

LANA, M. S; FERREIRA, V. P. F. Gestão por competências: impacto na gestão de pessoas. **Estação Científica**. Juiz de Fora, n.04, p. 01-18, abr./mai.2007.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão – volume II).

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

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão).

MANSANO, E. L. de S. **Gestão de recursos escolares**. São Paulo: Know-How, 2010.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo.

MATA, M. A.; ALMEIDA, I. B.P. de; BATISTA, S.S. dos S.; FERNANDEZ, S.A.F. **Sistemas de gestores e avaliação educacional**: perspectiva e experiências. 18.ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2016.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. de. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana de Saúde, França, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R. M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. In: **FÓRUM DE DEBATES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**, II. Brasília, DF, 1995.(Anais).

OLIVEIRA, F. C.; FERREIRA, V.C.P.; COSTA, D. V. F.; OLIVEIRA, F. L. C. A percepção dos servidores sobre avaliação de desempenho no setor público. **Conhecimento Interativo**. São José dos Pinhais, PR, v.7, n.2, p. 61-80, jul/dez. 2013.

PACHECO, F.F.V.G. **Avaliação de desempenho**. 43f. 2007 (Especialização em Gestão de Recursos Humanas) – Universidade Cândido Mendes, Projeto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2007.

RABADIO, M.O. **Seleção por competência**. 2 ed. São Paulo: Educator, 2001.

REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: avaliação, políticas públicas e educação**, Rio de Janeiro, v.16, n.58, p.47-58, jan./mar. 2008.

RIBEIRO, G.H.C. Escala de avaliação de desempenho para instrutores e professores. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, p. 73-81, out./dez. 1978.

SANTOS, E. P. C.; GODOY, M. H. P. C.; FERNANDES, M. L. M.; MENDONÇA, M. O. P. **O painel da escola: um instrumento de gestão à vista**. Belo Horizonte: UFMG – Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1997.

SANTOS, H. R., VIEIRA, F. de O. **O papel da avaliação de desempenho na administração pública: caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma prefeitura fluminense**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA,VI, Resende, 20 a 21 de outubro de 2009. **Anais...Resende: Associação Educacional Dom Bosco**, 2009.

SANTOS, L. S.; FEUERSHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise**, Porto Alegre, v.22, n.2, p.134-135, jul./dez.2011.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: CEARÁ. SEDUC. **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: SEDUC, 2005.

XAVIER, A.C.da R. **A gestão da qualidade e excelência dos serviços educacionais**: custos e benefícios de sua implementação. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Brasília, DF, 1996 (Texto para discussão n. 408).

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Fundação Christiano Ottoni. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

YIN, R. **Estudos de caso**: planejamento métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - DIMENSÕES DOS GESTORES COM BASE EM LÜCK (2009)

<p>As dimensões de organização estão relacionadas com a estrutura básica para garantir os objetivos educacionais e a gestão escolar, com enfoque na fundamentação dos conceitos e legalidade de ações que favoreçam a escola e a gestão.</p>	<p>a) Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar;</p>	<p>Ser gestor dentro desse contexto vai além do sentido de mobilizar as pessoas, o gestor precisa compreender sobre educação, gestão e legalidade e entender seu papel na liderança e organização da escola.</p>
	<p>b) Planejamento e organização do trabalho escolar;</p>	<p>O gestor sem planejamento não organiza o trabalho escolar positivamente, as ações tendem a serem improvisadas e aleatórias podendo acarretar erros e prejuízos à educação.</p>
	<p>c) Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional;</p>	<p>Para o gestor o monitoramento e avaliação constituem-se em processo essenciais da gestão de uma escola, que acabam não sendo muito comum na escola, porém recentemente estão ocorrendo com mais frequência na escola.</p>
<p>As dimensões de implementação estão diretamente relacionada à promoção, mudança e transformação no contexto escolar e são importante para a produção de resultados.</p>	<p>d) Gestão de resultados educacionais;</p>	<p>A gestão de resultados torna-se um desdobramento do monitoramento e avaliação responsável pela melhoria do rendimento, frequência e proficiência dos alunos.</p>
	<p>e) Gestão democrática e participativa;</p>	<p>A gestão democrática é um princípio da LDB/96 e na CF/88, a participação conjunta e organizada facilita a aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção da educação de qualidade.</p>
	<p>f) Gestão de pessoas;</p>	<p>A gestão de pessoas ressalta a atuação coletivamente organizada, pois é a essência do trabalho escolar, além de destacar as pessoas que trabalham em conjunto de forma harmônica e destacando a qualidade da</p>

		gestão em uma escola.
	g) Gestão Pedagógica;	Gestão pedagógica esse é o foco na escola, porém é necessário que ações desenvolvidas na escola tenha o enfoque no sentido pedagógico e ajuda na transformação dos processos sociais para a melhoria do fazer pedagógico.
	h) Gestão administrativa;	A gestão administrativa se situa em um contexto que precisa zelar pelos bens materiais da escola, além de contribuir para uma manutenção que ajude no processo pedagógico de qualidade.
	i) Gestão da cultura organizacional da escola;	Na gestão cultural a escola é uma organização que há uma interação das pessoas, orientadas por seus valores, crenças e mitos esse ambiente faz com que cada escola tenha na sua gestão suas particularidades.
	j) Gestão do cotidiano escolar.	É importante destacar o conceito de cotidiano escolar, pois evidencia a realidade da escola que precisa e é preciso ressaltar a condição fundamental para um ambiente educacional capaz de ajudar os alunos a desenvolverem suas competências.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lück (2009)

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO - GESTORES ESCOLARES

Prezado (a) gestor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF) da pesquisadora Kátia Regina Menezes Mendes, para a dissertação intitulada “O Sistema de Avaliação dos Gestores Escolares da SEDUC/AM: Uma Proposta de Reformulação”.

As respostas são sigilosas e anônimas e serão analisadas em termos globais. Sua participação é voluntária e os dados serão analisados de forma quantitativa. Assim é primordial que responda a todas as questões de forma coerente com sua realidade.

Conforme explicado na apresentação do questionário, não precisa se identificar. Gostaríamos, no entanto, de ter algumas informações sobre você e sua escola, para fins de classificação das respostas obtidas no modelo de análise adotado em nossa pesquisa.

Desde já, agradeço sua contribuição.

### BLOCO 1 – DADOS DO GESTOR (A)

1. Qual sua formação inicial?

- a) ( ) Ensino Médio
- b) ( ) Ensino Médio - Magistério
- c) ( ) Ensino Superior - Pedagogia
- d) ( ) Ensino Superior – Licenciatura
- e) ( ) Ensino Superior - Normal Superior
- f) ( ) Ensino Superior – Outras \_\_\_\_\_

2. Caso possua pós-graduação, assinale qual a mais alta titulação:

- a) ( ) Atualização ou Aperfeiçoamento (mínimo de 180 horas)
- b) ( ) Especialização (mínimo de 360 horas).

c) ( ) Mestrado

d) ( ) Doutorado

3. Quanto tempo de exercício na área educacional?

( ) menos de 5 anos

( ) entre 5 e 10 anos

( ) entre 10 e 20 anos

( ) mais de 20 anos

4. Quanto tempo atua no cargo de gestor escolar?

( ) menos de 3 anos

( ) entre 3 e 5 anos

( ) entre 5 e 10 anos

( ) mais de 10 anos

## **BLOCO 2 – DADOS SOBRE A ESCOLA ESTADUAL**

1. Quantas salas de aula a escola possui?

( ) até 09

( ) de 10 a 19

( ) de 20 a 30

( ) 31 ou mais salas

2. Quantas turmas a escola possui?

( ) de 02 a 10

( ) de 11 a 20

( ) 21 ou mais

3. Quantos alunos a escola possui?

( ) Até 500

( ) de 501 até 1000

( ) de 1001 até 1500

( ) Acima de 1500

4. Quantos funcionários (pedagogos, apoio pedagógico, professores, serviços gerais, serviços gerais e merendeiros) a Escola possui?

( ) de 02 a 10

de 11 a 20

21 ou mais

5. Quantos professores a escola possui?

10 a 20

21 a 30

30 a 40

41 ou mais

6. Quantos pedagogos ou apoio pedagógico a sua Escola possui por turno?

1

2

3

### **BLOCO 3 – QUESTIONÁRIO SOBRE SUA ROTINA**

1. 1- Tempo médio diário, que se dedica à gestão escolar no que refere às atividades administrativas?

até 4 horas

de 4 a 6 horas

de 6 a 8 horas

de 8 a 10 horas

Mais de 10 horas

2 – Até que ponto (a) senhor (a) consegue realizar as atividades (pedagógicas e administrativas) determinadas em seu planejamento?

Não consigo realizar quase nada que planejo

Realizo pouco do que planejo

Realizo a maior parte do que planejo

Realizo tudo ou quase tudo o que planejo

3 – Quantas reuniões de gestores escolares o(a) senhor(a) participa por semana, em média na SEDUC/AM?

não participo regularmente, apenas eventualmente

1 por semana

de 2 a 4 por semana

mais de 4 por semana

4 – Há Quanto tempo participa de processos de avaliação de desempenho?

- Não participo
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 4 anos
- de 4 ou mais anos

5 - A Coordenadoria Distrital e ou Coordenadoria Regional na qual você atua, realiza com que frequência a avaliação de desempenho do gestor escolar?

- Não realiza
- Mensal
- Bimestral
- Semestral
- Anual
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

6 - Como tem sido realizada a avaliação do desempenho do gestor escolar em sua escola?

---

---

---

7 – Até que ponto considera que a SEDUC/AM utiliza os procedimentos de avaliação de desempenho como um instrumento de valorização do trabalho do gestor? Justifique.

---

---

---

---

8 – Analise o quadro a seguir, marque a opção que melhor representar seu entendimento ou concordância com as afirmações referente a importância ao processo de avaliação:

1. Discordo;
2. Mais discordo que concordo;
3. Nem concordo nem discordo;
4. Mais concordo que discordo;
5. Concordo

AFIRMAÇÕES		Grau de concordância				
		1	2	3	4	5
9	A avaliação de desempenho do gestor escolar é apenas para atender uma formalidade					
10	Na avaliação do desempenho do gestor escolar são preenchidos apenas formulários relativos a questões burocráticas.					
11	A APMC de minha escola está regularizada.					
12	A APMC de minha escola encontra-se atuante..					
13	O Conselho Escolar participa das atividades da Escola					
14	O Grêmio Estudantil já foi implantado em sua Escola e tem funcionado.					
15	A avaliação do gestor escolar contribui para a atuação do gestor na escola, pois demonstra os pontos de melhora.					
16	A avaliação fornece importantes subsídios para a formulação de políticas públicas em que contemplem o aperfeiçoamento do gestor					
17	Conheço as diretrizes da avaliação de desempenho do gestor escolar.					
18	Os instrumentos de avaliações são conhecidos pelos gestores.					
19	Tenho conhecimento da legislação que norteia a avaliação de desempenho de gestor escolar.					
20	As Coordenadorias Distritais e Regionais são imparciais na aplicação da avaliação de desempenho do gestor escolar.					
21	As dimensões avaliadas foram discutidas claramente entre a equipe técnica da Sede da SEDUC/AM					
22	A avaliação de desempenho do gestor escolar é meramente para cumprir uma formalidade.					
23	As divergências ou conflitos pessoais entre quem avalia e o avaliado interferem negativamente no resultado da avaliação de desempenho.					
24	Sinto-me motivado a participar do processo de avaliação de desempenho.					
25	No andamento do período avaliativo, há revisão das dimensões de gestão financeira; gestão administrativa; gestão predial e patrimonial; gestão pedagógica (processo); gestão pedagógica (resultados) e gestão de pessoas avaliadas.					
26	A avaliação de desempenho atende aos interesses do gestor escolar					
27	Considero que as CDs e CRs não têm qualificação suficiente para aplicar a avaliação de desempenho.					

28- Como avalia o instrumento utilizado pela SEDUC/AM para avaliação de desempenho dos gestores? Justifique.

---

---

---

---

29- Como avalia o instrumento utilizado pelas CDs e CRs na qual sua escola esta inserida? Justifique.

---

---

---

---

30 - Considera que a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho é utilizada pela SEDUC/AM com caráter punitivo? Cite exemplos.

---

---

---

---

31- Utilize o espaço abaixo para dar sugestões ou fazer críticas relativas à avaliação de desempenho:

---

---

---

---

32 - Gostaria de mencionar algo que não foi falado durante o questionário?

---

---

---

---

## **APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO – COORDENADORIAS DISTRITAIS**

Prezado Coordenador (a) Distrital,

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF) da pesquisadora Kátia Regina Menezes Mendes, para a dissertação intitulada “O Sistema de Avaliação dos Gestores Escolares da SEDUC/AM: Uma Proposta de Reformulação”.

As respostas são sigilosas e anônimas e serão analisadas em termos globais, sua participação é voluntária e os dados serão analisados de forma quantitativa. Assim é primordial que você responda a todas as questões de forma coerente com sua realidade.

Desde já, agradeço sua contribuição.

### **BLOCO 1 – DADO DA COORDENADORIA**

1. Quantas Escolas Estaduais pertence a sua Coordenadoria Distrital?

( ) 01 a 20

( ) 21 a 40

2. Quantos funcionários atuam na CD? \_\_\_\_\_

( ) 01 a 30

( ) 31 a 60

( ) 61 a 100

( ) Mais de 200

**BLOCO 2 – QUESTIONÁRIO**

1. Com que frequência realiza avaliação de desempenho do gestor em sua CDs?  
 Não realiza  
 Mensal  
 Bimestral  
 Semestral  
 Anual
  
2. Você conhece o instrumento de avaliação de desempenho dos gestores escolares elaborado pelo DEGESC da SEDUC/AM?  
 Não conheço    Conheço de forma superficial    Conheço bem
  
3. No processo de avaliação de desempenho do gestor, a CDs possui instrumento próprio ou utiliza a do estado?  
 Usa um instrumento próprio  
 Utiliza o sugerido pelo estado  
 Utiliza o instrumento elaborado pelo estado e o próprio, conjuntamente.
  
4. O processo de aplicação da avaliação de desempenho está consolidado em sua CDs?  
 Não está consolidado  
 Está um pouco consolidado  
 Está razoavelmente consolidado  
 Está bem consolidado

5. Analise o quadro a seguir, marque a opção que melhor representar seu entendimento ou concordância com as afirmações:

- 1 – Discordo;
- 2 – Discordo mais que concordo;
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo mais que discordo;
- 5 – Concordo.

Afirmações		Grau de concordância				
		1	2	3	4	5
6	No processo de avaliação do desempenho os gestores são resistentes em participar das discussões sobre os dados fornecidos pela avaliação.					
7	Os questionários são aplicados em tempo hábil.					
8	Os gestores da sua Coordenadoria ao sair o resultado ficam satisfeitos.					
9	Na metodologia do instrumento aplicado na avaliação de desempenho é satisfatório.					
10	A atuação dos Coordenadores Pedagógicos, no acompanhamento da aplicação do instrumento é realizado a contento.					
11	A atuação do Coordenador (a) Administrativo, no acompanhamento da aplicação do instrumento é realizado a contento.					
12	Os procedimentos de atuação da equipe no processo de avaliação de desempenho são discutidos e apresentados de forma transparentes.					
13	É importante a utilização dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da escola.					
14	O planejamento de minha escola é considerado no momento da avaliação de desempenho.					
15	O plano de gestão da Escola é validado com a equipe da CD e considerado no momento da avaliação de desempenho.					

16 - Utilize o espaço abaixo para dar sugestões, fazer críticas ou outra questão relativa à avaliação de desempenho, assim como abordar algum assunto que julgue relevante, para a melhoria do processo avaliativo.

---



---



---



---



---

## **APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO – COORDENADORIAS REGIONAIS**

Prezado Coordenador (a) Regional,

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF) da pesquisadora Kátia Regina Menezes Mendes, para a dissertação intitulada “O Sistema de Avaliação dos Gestores Escolares da SEDUC/AM: Uma Proposta de Reformulação”.

As respostas são sigilosas e anônimas e será analisada em termos globais, sua participação é voluntária e os dados serão analisados de forma quantitativa. Assim é primordial que você responda a todas as questões de forma coerente com sua realidade.

Desde já, agradeço sua contribuição.

### **BLOCO 1 – DADO DA COORDENADORIA**

1. Qual seu município \_\_\_\_\_
  
2. Quantas Escolas Estaduais possui sua Coordenadoria Regional?  
 01 a 10  
 11 a 20
  
3. Quantos funcionários atuam na CRs?  
 01 a 10  
 11 a 15  
 16 a 20  
 Acima de 20

**BLOCO 2 – QUESTIONÁRIO**

1. Com que frequência realiza avaliação de desempenho do gestor em sua CRs?  
 Não realiza  
 Mensal  
 Bimestral  
 Semestral  
 Anual
  
2. Você conhece o instrumento de avaliação de desempenho dos gestores escolares elaborado pelo DEGESC SEDUC/AM?  
 Não conheço  Conheço de forma superficial  Conheço bem
  
3. No processo de avaliação de desempenho do gestor, a CRs possui instrumento próprio?  
 Sim  
 Não
  
4. O processo de aplicação da avaliação de desempenho está consolidado em sua CRs?  
 Não está consolidado  
 Está um pouco consolidado  
 Está razoavelmente consolidado  
 Está bem consolidado

5. Analise o quadro a seguir, marque a opção que melhor representar seu entendimento ou concordância com as afirmações:

- 1 – Discordo;
- 2 – Discordo mais que concordo;
- 3 – Nem concordo nem discordo;
- 4 – Concordo mais que discordo;
- 5 – Concordo.

Afirmações		Grau de concordância				
		1	2	3	4	5
6	No processo de avaliação do desempenho os gestores são resistentes em participar das discussões sobre os dados fornecidos pela avaliação.					
7	Os questionários são aplicados em tempo hábil.					
8	Os gestores da sua Coordenadoria ao sair o resultado ficam satisfeitos.					
9	Na metodologia do instrumento aplicado na avaliação de desempenho é satisfatório.					
10	A atuação dos Coordenadores Pedagógicos, no acompanhamento da aplicação instrumento é realizado a contento.					
11	A atuação do Coordenador (a) Regional no acompanhamento da aplicação do instrumento é realizado a contento.					
12	Os procedimentos de atuação da equipe no processo de avaliação de desempenho são discutidos e apresentados de forma transparentes.					
13	É importante a utilização dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da escola.					
14	O planejamento de minha escola é considerado no momento da avaliação de desempenho.					
15	O plano de gestão da Escola é validado com a equipe da CR's e considerado no momento da avaliação de desempenho.					

16 - Utilize o espaço abaixo para dar sugestões, fazer críticas ou outra questão relativa à avaliação de desempenho, assim como abordar algum assunto que julgue relevante.

---



---



---



---



---



---

## ANEXO A – REGIMENTO GERAL DAS ESCOLAS ESTADUAIS

- I. Superintender as ações administrativas e acadêmicas da Instituição Escolar;
- II. Assegurar gestão escolar democrática e participativa promovendo um ambiente harmonioso, favorável, saudável para a aprendizagem do aluno e da comunidade escolar;
- III. Zelar pelo desempenho global da Instituição escolar;
- IV. Zelar pela segurança do patrimônio escolar;
- V. Coordenar a elaboração, execução e a avaliação do regimento Escolar, Projeto Político-Pedagógico e do Plano Anual de Aplicação de Recursos (PAAR); observadas as determinadas determinações da SEDUC;
- VI. Organizar e dinamizar o Conselho Escolar, visando o princípio da co-gestão;
- VII. Submeter ao Conselho Escolar para aprovação, o PAAR nele incluídos os planos de aplicação de recursos financeiros;
- VIII. Submeter ao Conselho Escolar e à SEDUC, ao final do ano letivo o relatório de atividades, tendo como referência o PAAR e nele incluído as respectivas prestações de contas, dados de avaliação interna e externa e proposição de medidas visando à melhoria da qualidade e das condições de funcionamento da escola.
- IX. Manter a disposição da SEDUC, todos os arquivos com a documentação relativa às atividades desenvolvidas na escola;
- X. Organizar o quadro de pessoal da escola, respeitadas as determinações da SEDUC, mantendo o cadastro atualizado, assim como os registros dos servidores lotados no estabelecimento, com suas respectivas frequências, além de registrar as ocorrências atípicas que envolvam os servidores da escola;
- XI. Manter atualizado o tombamento dos bens públicos e o controle interno do material didático, bibliográfico, tecnológico e instrumental, zelando pela sua preservação e conservação, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar;
- XII. Dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emanadas do sistema de ensino e de outros órgãos;
- XIII. Aplicar sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e alunos, tomando por base o que preceitua o Estatuto do Magistério, o Regimento Geral das Escolas, o Regimento Escolar e demais normas do sistema;
- XIV. Acompanhar justamente com o pedagogo e professores, a frequência dos alunos, atendendo ao dispositivo da Lei nº 9394/96;
- XV. Supervisionar os serviços relativos à secretaria escolar;
- XVI. Garantir a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar do aluno;
- XVII. Responsabilizar-se pela atualização e expedição da documentação escolar, nos prazos estabelecidos pelo Regimento Geral das Escolas ou Regimento Escolar;
- XVIII. Encaminhar os relatórios de atas finais, até 60 dias após o término do ano letivo conforme normas específicas da SEDUC;
- XIX. Manter atualizado e em funcionamento o SIGEAM;
- XX. Fornecer dados requeridos pelo sistema de ensino, censo escolar, observando o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- XXI. Acompanhar e/ou determinar ao pedagogo, a orientação aos professores sobre a efetiva escrituração do diário digital em Manaus e de classe nos municípios;
- XXII. Promover a integração Escola-Família-Comunidade;
- XXIII. Estimular todos os membros da escola a participação efetiva nos projetos globais e específicos, tendo em vista a contínua atualização técnico-metodológica;
- XXIV. Delegar atribuições, através de atos administrativos;
- XXV. Promover ações para reverter o quadro de infrequência do aluno, aplicando os dispositivos legais;

- XXVI. Presidir todos os atos escolares;
- XXVII. Incentivar a criação e/ou ativação das instituições escolares;
- XXVIII. Elaborar diagnóstico relativos ao ambiente escolar, a fim de subsidiar a tomada de decisão em nível superior;
- XXIX. Assegurar o cumprimento das rotinas de segurança, limpeza e merenda escolar;
- XXX. Cumprir a estrutura curricular de ensino e o calendário escolar oficial, realizando as adaptações necessárias observando o estabelecido;
- XXXI. Elaborar, executar e avaliar o cumprimento do plano de gestão escolar em conjunto com os órgãos e instituições da escola;
- XXXII. Adotar decisões de emergência em casos omissos no Regimento Escolar, dando ciência, posteriormente às esferas superiores às quais está subordinado;
- XXXIII. Coordenar o processo de avaliação de todos os servidores da escola através de instrumentos e critérios estabelecidos. (REGIMENTO GERAL DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO AMAZONAS, 2010).

## ANEXO B – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO SEMESTRAL DA GESTÃO ESCOLAR – 2013/1

#### Coordenadoria Distrital/Regional de Educação

**Prezados Membros da Comunidade Escolar,**

*A avaliação de desempenho da Gestão Escolar é de responsabilidade de todas as pessoas envolvidas no processo educativo e deve ser entendida e praticada como forma de valorização do desempenho profissional, de melhoria na aprendizagem dos alunos, de prestação de contas à sociedade e conseqüentemente no atendimento aos níveis de excelência na educação tão almejado por todos nós.*

*Por considerarmos de extrema importância sua atuação, acreditamos que sua contribuição será feita de maneira ponderada, responsável e verdadeira.*

*Atenciosamente,*

**SEDUC/DEGESC**

#### ***Orientações para preenchimento:***

- Cada questão abaixo deve ser respondida considerando o desempenho do gestor no semestre imediatamente anterior;
- A avaliação deve ser preenchida pela pessoa da coordenadoria que mais acompanhou o gestor durante o semestre
  - O avaliador deve considerar acontecimentos, e avisos dos departamentos da SEDUC referentes ao gestor, ao longo do semestre;
- As questões referentes à identificação são abertas;
- As demais questões são fechadas, onde deverá ser atribuída nota de 1 a 5, para cada pergunta conforme as descrições de cada bloco;
- ***Não deixe questões sem resposta;***
- ***Atribua apenas uma nota por dimensão, utilizando o espaço destinado às evidências para ressaltar o que julgar relevante.***
- Legenda: PPPE –Projeto Político Pedagógico Educacional      APMC – Associação de Pais e Mestres e Comunitários  
 PDE –Escola - Plano de Desenvolvimento da Escola      PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
 PAAR – Plano de Ação de Aplicação dos Recursos      CE – Conselho Escolar

<b>IDENTIFICAÇÃO</b>	
Nome da Escola:	Código INEP da Escola:
Coordenadoria Distrital/Regional:	Cargo do Avaliador:
Nome Completo do Gestor: Portaria:	Nome Completo do Avaliador:

<b>DIMENSÃO 1 – GESTÃO FINANCEIRA</b>	<b>1</b> <i>Não atende</i>	<b>2</b> <i>Atende raramente / ou fora dos prazos</i>	<b>3</b> <i>Atende na maioria das vezes e dentro dos prazos</i>	<b>4</b> <i>Atende com constância e dentro dos prazos</i>	<b>5</b> <i>Atende sempre com antecedência e qualidade</i>
<i>P1. Apresenta adimplência na APMC; ou, em situações onde o atual gestor recebeu a escola inadimplente, apresenta ações para tirar a escola da inadimplência;</i>					
<i>P2. Cumpre os prazos determinados pela SEDUC para elaboração e aplicação do PAAR;</i>					
<i>P3. Cumpre as normas referentes a aplicação dos recursos financeiros;</i>					
<i>P4. Realiza a prestação de contas pontualmente e de forma correta;</i>					

<i>P5. Acompanha sistematicamente a execução dos recursos pela APMC da escola como Presidente do Conselho Fiscal;</i>					
<i>P6. Busca alternativas para obtenção de recursos financeiros para a escola (ex. festa junina, doações, parcerias);</i>					
<i>P7. A Equipe Gestora da escola presta contas à comunidade dos recursos recebidos e em local visível e disponibiliza informações detalhadas sobre a receita e despesas;</i>					
<i>Considerações:</i>					
<b>DIMENSÃO 2 - GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>	<b>1</b> <i>Não atende</i>	<b>2</b> <i>Atende raramente e / ou com pouca organização</i>	<b>3</b> <i>Atende quase sempre e com organização</i>	<b>4</b> <i>Atende sempre e com organização</i>	<b>5</b> <i>Atende sempre e com louvor</i>

<i>P8. Repassa as informações recebidas das Coordenadorias Distritais e Regionais ou de outro setor da Secretaria que sejam de interesse da coletividade;</i>	
<i>P9. Se faz presente na escola em pelo menos dois turnos;</i>	
<i>P10. Existe um quadro informativo acerca do horário de trabalho do gestor e do secretário da escola;</i>	
<i>P11. Obedece e mantém atualizado o Regimento Escolar;</i>	
<i>P12. Organiza as documentações e registros escolares (ex. expedição do certificado em tempo hábil);</i>	
<i>P13. Alimenta o SIGEAM dentro dos prazos definidos;</i>	
<i>P14. Divulga as ações da escola junto a sua comunidade escolar;</i>	
<i>P15. Promove regularmente reuniões de caráter administrativo e/ou pedagógico com todos os segmentos da escola;</i>	
<i>P16. Cumpre os prazos determinados pela Coordenadoria e SEDUC/ Sede nas solicitações feitas ao Gestor;</i>	
<i>P17. Participa de ações promovidas pela Coordenadoria e demais eventos da SEDUC;</i>	
<i>P18. Incentiva a existência do Conselho Escolar, mantendo-o atuante.</i>	
<i>Considerações:</i>	

<b>DIMENSÃO 3 - GESTÃO PREDIAL E PATRIMONIAL</b>	<b>1</b> <i>Não atende</i>	<b>2</b> <i>Atende raramente</i>	<b>3</b> <i>Atende quase sempre</i>	<b>4</b> <i>Atende sempre</i>	<b>5</b> <i>Atende sempre e com louvor</i>
<i>P19. Mantem a escola limpa e organizada;</i>					
<i>P20. Realiza pequenos reparos e serviços conforme permitido pelos recursos que a escola possui;</i>					
<i>P21. Mantem o inventário sempre atualizado;</i>					
<i>P22. Controla a manutenção do mobiliário e equipamentos da escola garantindo seu bom funcionamento;</i>					
<i>P23. Mantém em funcionamento hábil todos os ambientes da escola (secretaria, biblioteca, laboratórios, ambiente de mídias, banheiros, etc.) e incentiva o uso desses espaços garantindo a sua disponibilidade para os alunos;</i>					
<i>P24. Disponibiliza o espaço da escola à comunidade nos finais de semana observando as normatizações da SEDUC;</i>					
<i>P25. É realizado ao mínimo quinzenalmente a limpeza do entorno da escola;</i>					

<i>P26. Solicita ao setor competente a limpeza de poço artesiano, reservatório d'água, caixa de gordura e fossa;</i>	
<i>P27. Solicita controle de pragas dentro do prazo determinado;</i>	
<i>P28. Solicita reparos e manutenção da estrutura física, da rede elétrica e hidráulica ao setor competente dentro de um prazo de 24 horas sempre que necessário;</i>	
<i>P29. Promove iniciativas visando o controle de desperdício com água, luz e telefone;</i>	
<i>P30. Controla o recebimento e a saída dos gêneros alimentícios e armazena-os obedecendo aos padrões de conservação;</i>	
<i>P31. Cumpre o cardápio e a per capita da merenda escolar;</i>	
<i>P32. Mantém limpo e organizado o ambiente de preparo da merenda escolar;</i>	
<i>P33. Solicita ao DELOG reposição imediata de gêneros alimentícios sempre que necessário em caso de vencimento de produto ou de falta dos mesmos, num prazo de 24 horas;</i>	
<i>Considerações:</i>	

<p align="center"><b>DIMENSÃO 4- GESTÃO PEDAGÓGICA (PROCESSOS)</b></p>	<p align="center"><b>1</b></p> <p align="center"><i>Não feito/ não realizado</i></p>	<p align="center"><b>2</b></p> <p align="center"><i>Passos tomados sem cumprir objetivo</i></p>	<p align="center"><b>3</b></p> <p align="center"><i>Passos tomados, mas com resultados não satisfatório</i></p>	<p align="center"><b>4</b></p> <p align="center"><i>Objetivo cumprido completo</i></p>	<p align="center"><b>5</b></p> <p align="center"><i>Objetivo cumprido com louvor</i></p>
<p><i>P34. Cumpre o Calendário Escolar conforme determinação da SEDUC;</i></p>					
<p><i>P35. Divulga e cumpre as normas emanadas do Regimento Escolar interno aprovado pelo Conselho Estadual de Educação- CEE/AM;</i></p>					
<p><i>P36. Incentiva a participação da comunidade na elaboração ou atualização do PPPE;</i></p>					
<p><i>P37. Realiza periodicamente o planejamento escolar conforme determinação da SEDUC;</i></p>					
<p><i>P38. Cumpre o planejamento pedagógico;</i></p>					
<p><i>P39. Planeja e cumpre atividades extra classe;</i></p>					
<p><i>P40. A equipe gestora adota medidas para trazer de volta alunos que abandonaram a escola;</i></p>					
<p><i>P41. Nas escolas onde tiver estagiários do Reforço Escolar, são utilizadas de forma adequada, colocando-os em atividades pedagógicas no contra turno com turmas de até 20 alunos;</i></p>					

<i>P42. Promove ações que visam o desenvolvimento de liderança entre alunos (ex. Grêmios Estudantis);</i>	
<i>P43. Desenvolve práticas pedagógicas inovadoras visando o bom desempenho escolar dos alunos;</i>	
<i>P44. Participa efetivamente em programas e projetos pedagógicos disponibilizados às escolas;</i>	
<i>P45. Assegura condições materiais para a realização do trabalho docente;</i>	
<i>P46. Promove a participação dos pais nas atividades realizadas pela escola ao longo do ano letivo além das reuniões de divulgação de resultado;</i>	
<i>P47. Existe um instrumento para registro de ocorrências envolvendo os alunos e este é utilizado pela equipe gestora da escola;</i>	
<i>Considerações:</i>	

<p style="text-align: center;"><b>DIMENSÃO 5 - GESTÃO PEDAGÓGICA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(RESULTADOS)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Não feito/ não realizado</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Passos tomados sem cumprir objetivo</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Passos tomados, mas com resultados não satisfatório</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Objetivo cumprido completo</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Objetivo cumprido com louvor</i></p>
<p><i>P48. No início do ano a equipe gestora identifica áreas que necessitam melhorias baseado nos resultados do ano anterior, e propõem metas para melhorar o desempenho dos alunos (ex. rendimento, proficiência, frequência de aluno, etc.);</i></p>					
<p><i>P49. A escola desenvolve projetos específicos objetivando a melhoria da prática pedagógica (ex. Programa PCE);</i></p>					
<p><i>P50. As metas, programas e iniciativas visando melhorar o desempenho dos alunos e equipe escolar se traduzem em melhorias de resultados;</i></p>					
<p><i>P51. A equipe gestora analisa junto ao corpo docente os resultados bimestrais por meio de construção de gráficos;</i></p>					
<p><i>P52. Tem um acompanhamento efetivo de resultados dos projetos pedagógicos realizados na escola;</i></p>					
<p><i>P53. A equipe gestora promove reuniões com pais visando a divulgação dos resultados bimestrais e finais;</i></p>					
<p><i>P54. A escola participa de concursos e prêmios educacionais (ex. olimpíada de matemática; prêmio de gestão escolar, etc.);</i></p>					

<i>P55. A equipe gestora participa e promove a formação continuada para o corpo docente, visando o desenvolvimento do trabalho pedagógico;</i>					
<i>P56. O gestor mantém o Painel de Gestão à Vista atualizado, proporcionando transparência dos resultados escolares à sua comunidade;</i>					
<i>Considerações:</i>					
<b>DIMENSÃO 6- GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>1</b> <i>Não atende</i>	<b>2</b> <i>Atende raramente</i>	<b>3</b> <i>Atende na maioria das vezes</i>	<b>4</b> <i>Atende sempre</i>	<b>5</b> <i>Atende sempre e com louvor</i>
<i>P57. O quadro de lotação de servidores e carga horária está sempre organizado e atualizado;</i>					
<i>P58. A equipe gestora controla de maneira consistente a frequência e assiduidade da equipe escolar, fazendo valer o cumprimento do horário de trabalho com assiduidade e pontualidade pelos membros da equipe;</i>					
<i>P59. As funções e atribuições de todos os funcionários da escola são claramente definidas;</i>					
<i>P60. Estimula ações que incentivem a integração da comunidade interna e externa;</i>					

<i>P61. Registra ocorrências funcionais sempre que necessário;</i>	
<i>P62. Promove a gestão participativa (ex .compartilhamento de responsabilidades);</i>	
<i>P63. Trata todas as pessoas da comunidade interna e externa da escolas sempre com profissionalismo e respeito;</i>	
<i>P64. Gerencia conflitos com habilidade e mantém ambiente profissional harmonioso;</i>	
<i>P65. Valoriza boas práticas entre colaboradores e entre escolas;</i>	
<i>P66. Acompanha o nível de satisfação, participação e bem-estar dos servidores e alunos.</i>	
<i>Considerações:</i>	

**RESULTADO DA AVALIAÇÃO SEMESTRAL:**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>		<b>DIMENSÃO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
1 - Gestão Financeira			4 - Gestão Pedagógica (Processos)	
2- Gestão Administrativa			5 - Gestão Pedagógica (Resultados)	

3- Gestão Predial			6 – Gestão de Pessoas	
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS (CDE/CRE) :				
PARECER (Comissão de Avaliação da Gestão Escolar e CDE/CRE)				

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Comissão de Avaliação da Gestão Escolar