

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

MARCIA CRISTINA DA MOTA SALES

**GESTÃO DE RESULTADOS ESCOLARES: UM ESTUDO DAS ESCOLAS  
ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE BARCELOS (AM)**

JUIZ DE FORA  
2015

MARCIA CRISTINA DA MOTA SALES

**GESTÃO DE RESULTADOS ESCOLARES: UM ESTUDO DAS ESCOLAS  
ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE BARCELOS (AM)**

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

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2015

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CRISTINA DA MOTA SALES, MARCIA.

GESTÃO DE RESULTADOS ESCOLARES: : UM ESTUDO DAS ESCOLAS ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE BARCELOS (AM) / MARCIA CRISTINA DA MOTA SALES. -- 2015.

150 f.

Orientadora: MARIA ISABEL DA SILVA AZEVEDO ALVIM

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. Educação . 2. Gestão escolar. 3. Resultados educacionais. 4. escolas estaduais de Barcelos. 5. Gestão de resultados. I. DA SILVA AZEVEDO ALVIM, MARIA ISABEL, orient. II. Título.

MARCIA CRISTINA DA MOTA SALES

**GESTÃO DE RESULTADOS ESCOLARES: UM ESTUDO DAS ESCOLAS  
ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE BARCELOS (AM)**

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.

---

Prof(a). Dr(a). Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim (Orientadora)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Andréia de Paula Silva

Dedico este trabalho à minha mãe, Rosa da Mota Sales, meu maior exemplo de vida.

Ao meu filho, Jamisdean Sales dos Santos, minha inspiração nos momentos de dificuldade.

E ao meu irmão, Bruno Garcia, parceiro de todas as horas.

A vocês, meu amor em todas as dimensões da vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e à Nossa Senhora, por me concederem força, fé e capacidade de superar os desafios encontrados durante este estudo e por me permitirem concluir esta etapa.

Ao Governo do Estado do Amazonas, na pessoa do Senador Omar Azis e do Governador José Melo, que, através da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas, na pessoa do Secretário de Educação, Rossieli Soares, e do Centro de Formação Padre José de Anchieta, com a Diretora Regina Marieta Chagas, investiram de forma inovadora, corajosa e igualitária em um Mestrado para os professores da rede estadual de ensino do Amazonas.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, pela oferta de um Mestrado Profissional de qualidade, na modalidade semipresencial, que me permitiu, mesmo morando no interior do Amazonas, trabalhar, estudar e investigar minha rede de ensino estadual a fim de buscar melhorar a qualidade da educação em meu município.

A todos os professores deste Programa de Formação, de modo especial ao Professor Dr. Marcos Tanure Sanabio, pela presença e pelo apoio constante diante dos obstáculos encontrados na formação semipresencial.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim, pelo interesse, bem como pela competência, confiança e orientação em meu trabalho.

Aos Assistentes de Suporte Acadêmico, Helena Rivelli de Oliveira e Vitor Fonseca Figueiredo, pela competência nas orientações, pela pontualidade, assim como pela paciência com minhas limitações e pelo apoio durante todo o período da construção do trabalho.

À minha mãe, ao meu filho e ao meu irmão, pela compreensão e pelo apoio incondicional nos momentos de incertezas e dificuldades. Sem o incentivo e a ajuda de vocês, não se tornaria possível esta pesquisa.

À minha gestora, Irmã Maria Cristina de Moraes Freire, que me forneceu apoio e incentivo durante todas as etapas da formação.

A todos os meus colegas da Turma C, pelo apoio e partilha de conhecimento, em especial ao Tiago Lima e Silva, que, reconhecendo as dificuldades enfrentadas pelos professores do interior, auxiliou a todos na empreitada, e Hadaquel da Silva Alcântara, parceira de todas as horas. A vocês, minha sincera amizade e meu muito obrigada, pois sem a presença e ajuda de todos não teria realizado mais este sonho em minha vida.

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

(LÜCK, 2009, p. 55)

## RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, trata do caso da gestão de resultados nas escolas estaduais do município amazonense de Barcelos. A preocupação com a gestão de resultados passou a influenciar as políticas públicas educacionais do governo estadual a partir do início dos anos 2000 com as demandas representadas pelos resultados das avaliações externas. As três escolas estaduais de Barcelos, campo de atuação profissional da autora da pesquisa, assim como as demais escolas do estado, foram impactadas por essas políticas. Com base nesse aspecto, a questão de investigação que norteou a pesquisa buscou compreender como a gestão das três escolas tem se articulado para alcançar a eficácia escolar pretendida pelo estado. O objetivo geral foi analisar o movimento das equipes gestoras da rede estadual de Barcelos no contexto das políticas amazonenses relacionadas com a gestão de resultados. Para tal, realizamos a observação das escolas e analisamos os documentos escolares (dados referentes aos resultados de desempenho das escolas nas avaliações do SAEB e do SADEAM, e seus Projetos Políticos Pedagógicos; relatórios de fatores contextuais divulgados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas, pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e pelo portal QEdU). Além disso, aplicamos um questionário aos membros das equipes gestoras e entrevistamos as Gestoras e os Pedagogos das três escolas. A realização deste trabalho foi fundamentada nas discussões de Franco e Bonamino (2005), Sammons (2008), Polon (2009) e Lück (2009), autores que tratam das características das escolas eficazes, dos fatores de eficácia ligados à gestão escolar e da dimensão da gestão escolar e suas competências. Também serviram como referencial teórico os estudos desenvolvidos por Mendonça (2001), Silva (2006) e Fonseca e Oliveira (2009), que abordam a gestão democrática do ensino público no Brasil, a eleição de gestores escolares como um dos constructos para o exercício da gestão democrática da educação e o fortalecimento de uma visão gerencial estratégica. Os resultados da pesquisa apontaram, principalmente, para três sentidos: (1) existência de dificuldades, por parte das equipes gestoras, de apropriação dos resultados das avaliações externas e de execução de ações com base nos resultados; (2) ausência de um planejamento pedagógico e de acompanhamento das atividades dos professores por parte dos gestores; (3) ausência de capacitação adequada para os gestores pela SEDUC/AM com ênfase na gestão de resultados. A partir dessas constatações, como proposição para o enfrentamento desses problemas, delineou-se a seguinte proposição de intervenção: criação de uma rede colaborativa entre os gestores das três escolas para discutirem sobre como se apropriar dos resultados das avaliações e para refletir sobre possibilidades de ações com base nos resultados das avaliações externas; definição de protocolos para a orientação desses gestores; e proposição de cursos de formação continuada para os gestores, coordenados pela Coordenadoria Regional de Barcelos. Essas propostas têm, como fim último, a melhoria da qualidade do ensino.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Resultados educacionais; Gestão de resultados; Escolas estaduais de Barcelos.

## ABSTRACT

The present dissertation, developed at the Professional Graduate Program on Education Management and Assessment of the Centre for Public Policies and Assessment in Education at the Federal university of Juiz de Fora, approaches the study case of result management in the state schools of the municipality of Barcelos/AM. The concern with result management came to influence the educational public policies of the state government since the early 2000s, with demands from the results of external evaluations. The three state schools of Barcelos, work field of the author, as well as the other schools in the state, were affected by such policies. Based on that, the guiding question of this research aimed to comprehend how the school management of the three schools has been articulated to reach the school efficacy intended by the state. The main goal was to analyze the movement of the management teams of the state network of Barcelos in the context of the policies in the state of Amazonas related to result management. Therefore, we have conducted observation at the schools and have analyzed school documents (data referring to the achievement results of the schools in the external evaluations SAEB and SADEAM, and their Pedagogical Political Plans, reports on contextual factors divulged by the Educational Assessment System of Amazonas, by the National Institute of Educational Policies Anísio Teixeira and by the website QEdu). Moreover, we applied a survey to the management teams and interviewed the principals and pedagogical coordinators of the three schools. The research was based on the discussions by Franco e Bonamino (2005), Sammons (2008), Polon (2009) and Lück (2009), who deal with characteristics of efficient schools, efficacy factors linked to school management and school management dimensions and their competences. Also served as theoretical basis the studies developed by Mendonça (2001), Silva (2006), Fonseca and Oliveira (2009), who approach democratic management in public education in Brazil, the election of school managers as a means of building democratic educational management and the strengthening of a perspective on strategic management. The results of the research pointed out mainly to three directions: (1) the existence of difficulties, from the educational teams, in appropriating the results of external evaluations and of conducting actions based on the results; (2) the absence of pedagogical planning and of monitoring the teachers' activities from by the managers; (3) absence of suitable training of the managers by the Education Secretariat of the state with emphasis on result management. Based on such conclusions, as a proposal to facing such issues, we outlined the following intervention proposal: creating a collaborative network among the managers of the three schools to discuss how to appropriate results from external evaluations and the reflect upon the possible actions based on such results; defining protocols to guide these managers and proposing continuing training courses to the managers, coordinated by the Regional Coordination of Barcelos. Such proposals have, as an ultimate goal, the improvement of the quality in education.

**Keywords:** School management; Educational results; Result management; State schools of Barcelos.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Amazonas
ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
EF	Ensino Fundamental
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEAM	Índice de Desenvolvimento do Estado do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
NSE	Nível Socioeconômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Programa de Desenvolvimento da Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPP	Projeto Político Pedagógico
SADEAM	Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
SIGEAM	Sistema de Gestão Integradora do Amazonas
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura Organizacional da SEDUC/AM .....	39
Figura 2	Estrutura Organizacional das Coordenadorias Regionais (Interior do AM) .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Membros das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos que responderam ao questionário em 2014 .....	26
Quadro 2	Membros das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos que participaram da entrevista em 2015 .....	83
Quadro 3	Membros das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos e sua formação e experiência profissional até o ano de 2015 .....	94
Quadro 4	Proposta de criação de uma Rede Colaborativa entre Gestores de Barcelos .....	139
Quadro 5	Itens propostos que deverão ser contemplados nos Protocolos das Ações Gestoras das escolas estaduais de Barcelos .....	140
Quadro 6	Definição de Protocolo de Ações Gestoras .....	143
Quadro 7	Relação dos professores e dos conteúdos a serem ministrados na formação Piloto em Barcelos em dezembro de 2015 .....	146
Quadro 8	Proposta de Curso Piloto como formação continuada para a rede de ensino de Barcelos em dezembro de 2015 .....	149

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação dos estados brasileiros a partir dos resultados do IDEB de 2005 a 2013 .....	22
Tabela 2	IDEB observado e metas projetadas para o estado do Amazonas (2005 a 2015) .....	23
Tabela 3	Metas projetadas para a escola conquistar a Política de Bonificação para servidores no Amazonas entre os anos de 2009 a 2015 .....	31
Tabela 4	Metas projetadas para a escola conquistar o Prêmio Escola de Valor no Amazonas entre os anos de 2009 a 2015 .....	32
Tabela 5	Resultados do desempenho dos alunos da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2011 a 2013 .....	44
Tabela 6	Quantidade de professores da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes com nível superior e área de formação em 2014 .....	45
Tabela 7	Resultados do IDEB e do SADEAM dos alunos do EF regular e da EJA da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2005 a 2013 .....	48
Tabela 8	Resultados do desempenho em Matemática no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2011 a 2013 .....	49
Tabela 9	Resultados do desempenho em Língua Portuguesa no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2011 a 2013 .....	49
Tabela 10	Resultados do desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil/ANRESC dos alunos do 9º ano do EF da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2007 a 2011 .....	50
Tabela 11	Turmas da Educação por Mediação Tecnológica (Projeto Igarité, EJA, EM) da Escola Estadual Padre João Badalotti em 2014 .....	55
Tabela 12	Resultados do desempenho dos alunos da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2011 a 2013 .....	57

Tabela 13	Quantidade de professores da Escola Estadual Padre João Badalotti com nível superior e área de formação em 2014 .....	59
Tabela 14	Resultados do desempenho em Matemática no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2011 a 2013 .....	60
Tabela 15	Resultados do desempenho em Língua Portuguesa no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2011 a 2013 .....	61
Tabela 16	Resultados do desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil/ANRESC dos alunos do 9º ano do EF da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2007 a 2011 .....	61
Tabela 17	Resultados do desempenho dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2011 a 2013 .....	67
Tabela 18	Quantidade de professores da Escola Estadual São Francisco de Salles com nível superior e área de formação em 2014 .....	70
Tabela 19	Resultados do IDEB e do SADEAM dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2005 a 2013..	72
Tabela 20	Resultados do desempenho em Matemática no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2011 a 2013 .....	72
Tabela 21	Resultados do desempenho em Língua Portuguesa no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2011 a 2013 .....	72
Tabela 22	Resultados do desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil/ANRESC dos alunos do 9º ano do EF da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2007 a 2011..	73

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>I. ESTÃO E EFICÁCIA ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL DO ESTADO DO AMAZONAS</b> .....	21
<b>1.1 Ações da SEDUC/AM no âmbito da gestão de resultados</b> .....	27
<b>1.2 O gestor escolar no Amazonas</b> .....	34
<b>1.3 A rede estadual de ensino em Barcelos</b> .....	38
1.3.1 A Escola Estadual Angelina Palheta Mendes .....	42
1.3.1.1 A gestão na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes .....	51
1.3.2 A Escola Estadual Padre João Badalotti .....	54
1.3.2.1 A gestão na Escola Estadual Padre João Badalotti .....	62
1.3.3 A Escola Estadual São Francisco de Salles .....	65
1.3.3.1 A gestão na Escola Estadual São Francisco de Salles .....	73
<b>II. A GESTÃO DE RESULTADOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE BARCELOS</b> .....	79
<b>1.4 A pesquisa de campo: instrumentos de coleta de dados</b> .....	81
<b>1.5 Liderança e eficácia escolar</b> .....	83
<b>1.6 Políticas de bonificação e gestão de resultados</b> .....	86
<b>1.7 Mecanismos de escolha de gestores e resultados escolares</b> .....	89
<b>1.8 Análise das entrevistas</b> .....	93
1.8.1 Perfil da equipe gestora e dinâmica escolar .....	93
1.8.2 Aspectos relacionados à liderança .....	111
1.8.3 Aspectos relacionados à gestão de resultados .....	116
<b>1.9 Considerações sobre o Plano de Intervenção</b> .....	129

<b>III. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE RESULTADOS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE BARCELOS</b> .....	132
<b>1.10 Criação de uma rede colaborativa entre os gestores</b> .....	133
<b>1.11 Definição de Protocolo de Ações Gestoras</b> .....	138
<b>1.12 Proposição de cursos de formação para gestores organizados pela Coordenadoria Regional</b> .....	141
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	151
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	159
<b>APÊNDICES</b> .....	166

## INTRODUÇÃO

A qualidade da educação oferecida nas escolas públicas é pauta de discussões no Brasil e no mundo. Dourado, Oliveira e Santos (2007) definem qualidade da educação como a relação entre os recursos materiais e humanos a partir da interação que ocorre na escola e na sala de aula, ou seja, os processos de ensino e de aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem das crianças, entre outros. Destacam, ainda, que a qualidade pode ser definida a partir dos resultados educativos, representados pelo desempenho do aluno, e ressaltam que a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) adota como critérios peculiares à avaliação da qualidade: a relevância, a pertinência, a equidade, a eficiência e a eficácia.

Na perspectiva de diagnosticar e melhorar a qualidade da educação brasileira, gerou-se no país uma cultura da avaliação educacional, oriunda de outros países que aderiram ao modelo de avaliação externa de suas escolas e que galgaram bons resultados, pois souberam reconhecer e resolver suas deficiências (FERNANDES; GREMAUD, 2009). Assim, foram criados no Brasil, desde os anos 1990, diversos modelos de avaliação externa nacionais, estaduais e municipais para fornecer um retrato da educação no país, e cujo objetivo principal é detectar os pontos falhos nas escolas e traçar políticas públicas para corrigi-los.

Em meio a esse processo de análise do desempenho educacional dos alunos a partir dos resultados escolares obtidos nas avaliações externas, o estado do Amazonas, desde o ano de 2005, com a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelo Ministério da Educação, tem ocupado baixas colocações no *ranking* dos resultados das avaliações nacionais em comparação com outros estados da federação. Desde então, vem buscando resolver seus problemas educacionais. Para isso, o governo tem investido em: um sistema próprio de avaliação, criado em 2008, chamado de Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM); na criação do Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, em 2008, com a finalidade de melhorar a prática de gestão de resultados, a partir do qual é concedido aos profissionais da educação Salários Extras quando seus alunos atingem, nas avaliações externas, as metas propostas pelo governo; e no Prêmio Escola de Valor,

constituído em 2007, o qual concede as escolas que atingem as metas uma bonificação em dinheiro (AMAZONAS, 2011). Os investimentos do governo também se direcionam para a atuação do gestor escolar, por meio do oferecimento de cursos de especialização e de mestrado, tendo em vista o papel desempenhado por esse profissional no contexto das escolas eficazes. É relevante ressaltar que a participação dos gestores nos cursos de especialização e de mestrado é voluntária, o que faz com que muitos gestores optem por não participar.

Uma das principais consequências do investimento amazonense em avaliação em larga escala e nos cursos de formação é a cobrança, por parte da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM), por melhores resultados, principalmente aos gestores escolares. Contudo a pressão da SEDUC/AM esbarra em alguns fatores, entre eles a falta de formação dos gestores escolares, uma vez que o processo de escolha desses profissionais (indicação política) nem sempre contempla pessoal habilitado/preparado para o cargo, e, ao assumirem a gestão, os servidores não passam por curso de formação para a função. Assim, princípios básicos de gestão democrática, importantes para conquistar melhores resultados, não são observados pelos gestores.

Os preceitos básicos da gestão democrática e participativa nas escolas ganharam maior espaço na pauta de discussões educacionais em 1988, quando foi promulgada Constituição Federal após o fim do regime militar (BRASIL, 2003). Além disso, alguns anos mais tarde, os princípios democráticos nas escolas foram ratificados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sancionada em 1996 (BRASIL, 1996). Por gestão democrática e participativa, a partir dos conceitos de Lück (2009), compreendemos o movimento que valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola por meio do diálogo. Esse pressuposto democrático, aplicado à gestão das escolas, tem oferecido contribuições significativas em relação à qualidade da educação. Isso porque a gestão democrática visa à participação de todos os segmentos da escola e tem no gestor escolar uma figura fundamental para proporcionar essa participação e melhorar o desempenho das escolas e das redes de ensino, tendo suas práticas influência direta na eficácia escolar. Aqui, denominamos escola eficaz, a partir de Brooke (s/d), aquela que faz seus alunos progredirem em relação às metas, levando

em consideração seu Nível Socioeconômico (NSE) e ponto de partida em termos de desempenho.

Em conformidade com esses pressupostos, a presente dissertação teve por foco a gestão escolar e sua relação com as políticas geradas a partir das demandas representadas pelos resultados das avaliações externas. No entanto o recorte pretendeu realizar uma análise desses elementos nas escolas da rede estadual do município de Barcelos (AM). O interesse por essa temática e pelo recorte surgiu devido à minha experiência como pesquisadora e como professora de Biologia, há 17 anos, na rede estadual de Barcelos. A partir dessa experiência, pude ter contato com diferentes modelos de gestão desempenhados pelas escolas da cidade e seus impactos no processo de ensino e de aprendizagem dos alunos, conseqüentemente nos resultados educacionais. Atualmente, estou lotada na Escola Estadual São Francisco de Salles, porém já atuei como docente em todas as outras escolas da rede estadual do município: Angelina Palheta Mendes e Padre João Badalotti.

Nesse contexto, e a partir dos resultados alcançados pelas três escolas nos sistemas de avaliações externas, inquietou-nos compreender como as equipes gestoras dessas instituições têm se organizado para atender às demandas do governo do Amazonas. Vale salientar que a Escola Estadual São Francisco de Salles apresenta um perfil de indicação da gestão diferente das demais. Enquanto a política de provimento do cargo de gestor no Amazonas envolve a indicação política, nessa escola, a gestão é feita por um representante da Igreja Católica, indicado pela Diocese. Isso se deve ao fato de esta última ser a proprietária do prédio onde funciona tal instituição de ensino. Em um acordo feito com a SEDUC/AM, a Diocese concordava em ceder o prédio desde que essa condição fosse respeitada (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007).

Reconhecemos que as práticas de gestão não são o único fator intraescolar que tem influência nos resultados de desempenho das escolas e enfatizamos também a importância do clima escolar e das práticas pedagógicas nesse contexto. Todavia nosso objetivo geral consistiu em entender o movimento de articulação das equipes gestoras da rede estadual de Barcelos no contexto das políticas amazonenses ligadas à gestão de resultados. A partir daí, buscamos identificar fatores e práticas de sucesso que pudessem ser difundidos entre as três escolas por meio de uma rede de cooperação.

Para construir essa compreensão, a pesquisa de campo se deu em duas etapas: uma com as reflexões do capítulo 1 e outra na coleta de dados para a análise do capítulo 2. Assim, no capítulo 1, observamos, no mês de setembro de 2014, as instituições de ensino, bem como analisamos dados referentes aos resultados de desempenho das escolas e de seus Projetos Políticos Pedagógicos (PPP), além dos relatórios de fatores contextuais divulgados pelo SADEAM, pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pelo QEDu – portal que organiza e disponibiliza, na *internet*, informações relativas à educação brasileira coletadas por outras agências – que trazem dados sobre as instituições investigadas. Com a intenção de realizar um diagnóstico mais específico das escolas, aplicamos também um questionário às equipes gestoras e conversamos, durante o período de observação das instituições, com os membros das equipes escolares. Para as análises propostas, realizamos, ainda, uma pesquisa de campo no mês de março de 2015. Nesta pesquisa, entrevistamos as Gestoras das três escolas estaduais, bem como os Pedagogos de cada uma delas.

Assim, esta dissertação está estruturada em três capítulos, que pretendem descrever, analisar e propor intervenções para a realidade estudada. O recorte temporal desta pesquisa é de 2005 a 2014, baseado nos resultados alcançados pelos alunos das escolas da rede de Barcelos nas avaliações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de 2005 a 2013, do SADEAM de 2008 a 2013, dos dados de desempenho escolar (aprovação, reprovação e evasão) de 2011 a 2013 e da estrutura das escolas em 2014. Nesse sentido, o objetivo, a partir desses dados, é analisar as atividades que as equipes gestoras de cada escola estão desenvolvendo em prol da gestão de resultados educacionais e, posteriormente, propor o Plano de Intervenção.

No primeiro capítulo, apresentamos o caso de estudo. Para isso, discutimos sobre as ações que a SEDUC/AM desenvolve no contexto da gestão de resultados, bem como enfatizamos como é a escolha do gestor escolar no Amazonas e descrevemos como está organizada a rede estadual de ensino em Barcelos, trazendo uma descrição das três escolas estaduais que existem no município. Sobre essas instituições, analisamos o desempenho dos alunos nas avaliações externas e internas e a atuação da equipe gestora em cada escola.

No segundo capítulo, propomos um diálogo entre os dados que coletamos para análise e o referencial teórico. Esses foram selecionados a fim de auxiliar na

compreensão de aspectos relacionados à gestão e eficácia escolar. Assim, reconhecemos em Franco e Bonamino (2005), Sammons (2008), Polon (2009) e Lück (2009) importantes interlocutores para nossa pesquisa, uma vez que tratam das características das escolas eficazes, dos fatores de eficácia ligados à gestão escolar e da dimensão da gestão escolar e suas competências. Também foram importantes para este estudo as reflexões de Mendonça (2001), Silva (2006) e Fonseca e Oliveira (2009), que versam sobre, respectivamente, a gestão democrática do ensino público no Brasil, a eleição de gestores escolares como um dos constructos para o exercício da gestão democrática da educação e o fortalecimento de uma visão gerencial estratégica.

As observações e análises realizadas nos capítulos 1 e 2 identificaram vários problemas na rede de ensino estadual de Barcelos. Contudo selecionamos três que interferem na construção da eficácia escolar por parte da gestão escolar: 1) dificuldade de apropriação dos dados e de execução de ações com base nos resultados das avaliações externas; 2) falta de planejamento pedagógico e de acompanhamento por parte dos gestores; 3) ausência de capacitação adequada para os gestores pela SEDUC/AM.

No terceiro capítulo, elaboramos um Plano de Intervenção que propõe ações para o enfrentamento dos desafios identificados. Para tal, nossa proposta se pauta na criação de uma rede de cooperação entre as três escolas estaduais de Barcelos visando à disseminação de práticas para a gestão eficaz na rede de ensino com base nos resultados educacionais e, conseqüentemente, à melhoria do aprendizado escolar no município. Detectamos, ao longo da pesquisa, que o relacionamento entre as escolas é pequeno e há conhecimentos que podem ser mais bem aproveitados pela partilha de experiências de atividades exitosas. Assim, além da criação de uma rede colaborativa entre os gestores, propomos mais duas ações: a definição de um protocolo de ações gestoras em cada instituição e a proposição de um curso de formação continuada para os gestores coordenados pela Coordenadoria Regional de Barcelos como mecanismos para melhorar a qualidade do ensino oferecida pelas escolas da rede, bem como para gerir melhor os resultados para se construir a eficácia escolar.

## I. GESTÃO E EFICÁCIA ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL DO ESTADO DO AMAZONAS

O Amazonas é o maior estado brasileiro em extensão territorial, com 1.559.159,148 km<sup>2</sup>. Sua população, em 2010, era composta por 3.483.985 habitantes, dos quais 1.802.014 viviam em sua capital, Manaus, e os demais, 1.681.971 habitantes, residiam na zona rural. O estado possui a maior parte da logística feita por via fluvial e uma pequena parte por via aérea (IBGE, s/d). Esse cenário influencia as estratégias de implementação de políticas públicas educacionais no estado para conseguir oferecer uma educação de qualidade. Por conta disso e de outros problemas, a oferta da educação básica em alguns municípios e comunidades representa um grande desafio para a SEDUC/AM, especialmente pela dificuldade de encontrar professores qualificados dispostos a trabalhar nessas localidades. Tais fatores têm dificultado ao Amazonas universalizar sua educação básica e conseguir melhores resultados nas avaliações externas nacionais.

A comprovação desse baixo desempenho vem a partir dos resultados das avaliações externas do SAEB, os quais, desde 2005, têm apontado que o estado do Amazonas não tem conseguido atingir as metas nacionais em todos os níveis de ensino da educação básica, fazendo com que o estado ocupe baixas colocações no *ranking* educacional. Tal fato pode ser comprovado conforme a Tabela 1, a qual traz a classificação dos estados brasileiros a partir das notas obtidas no IDEB de 2005 a 2013.

Identificamos que, após dez anos de avaliação externa nacional realizada por meio do SAEB, o Amazonas conseguiu progredir, porém, não tão significativamente como espera o governo. Os dados indicam que o maior desafio do estado é com relação ao ensino médio, visto que, em 2005, ficou na penúltima colocação no *ranking* dos estados brasileiros, e, nos anos de 2007, 2009 e 2011, ocupou, respectivamente, a 16<sup>a</sup>, 13<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> colocação, regredindo, porém, para a 17<sup>a</sup> posição em 2013 (INEP, 2015). De 2005 a 2013, o estado ainda não conseguiu ocupar, no ensino fundamental dos anos iniciais (5<sup>o</sup> ano), nenhuma das dez primeiras colocações no *ranking* de desempenho. Essa situação só foi possível com os anos finais do ensino fundamental (9<sup>o</sup> ano), em que, em 2011, ocupou o 8<sup>o</sup> lugar, e, em 2013, o 9<sup>o</sup> (INEP, 2015).

**Tabela 1: Classificação dos estados brasileiros a partir dos resultados do IDEB de 2005 a 2013**

Classificação	Anos iniciais do EF					Anos finais do EF					Ensino médio				
	2005	2007	2009	2011	2013	2005	2007	2009	2011	2013	2005	2007	2009	2011	2013
1º	PR	PR	MG	MG	MG	SC	SC	SP	SC	MG	SC	SC	PR	SC	GO
2º	MG	MG	DF	SC	PR	SP	PR	MT	MG	GO	MG	PR	RO	SP	RS
3º	SP	DF	SP	DF	GO	MG	SP	SC	MT	AC	RS	MG	SC	MG	SP
4º	DF	SC	PR	SP	SC	AC	AC	AC	SP	SP	PR	MT	MG	PR	MG
5º	SC	SP	ES	GO	SP	AP	MG	MG	AC	MT	SP	RS	RS	GO	PE
6º	RS	RS	SC	PR	DF	ES	RS	PR	GO	PR	RR	SP	SP	MS	RJ
7º	GO	MT	GO	MT	RS	RS	ES	DF	PR	SC	ES	AC	AC	RR	SC
8º	ES	GO	MT	RS	RO	TO	MT	TO	<b>AM</b>	ES	AC	DF	MT	TO	ES
9º	RJ	TO	RS	ES	ES	DF	TO	ES	DF	<b>AM</b>	CE	ES	RR	<b>AM</b>	MS
10º	MT	ES	AC	MS	AC	GO	DF	RS	TO	CE	DF	CE	CE	CE	PR
11º	TO	MS	<b>AM</b>	TO	<b>AM</b>	PR	MS	RR	RS	RS	RO	RO	ES	RS	RO
12º	RO	RO	TO	<b>AM</b>	MT	MA	RR	AP	CE	DF	GO	RR	TO	AC	AC
13º	RR	<b>AM</b>	MS	AC	MS	RO	AP	<b>AM</b>	ES	MA	TO	TO	<b>AM</b>	ES	CE
14º	AC	AC	RO	RO	TO	RR	CE	CE	MA	MS	AL	MT	DF	RO	DF
15º	<b>AM</b>	RJ	CE	RR	CE	PA	GO	GO	PI	RO	MS	PB	BA	RJ	RR
16º	CE	CE	RR	CE	RR	MT	MA	MA	RR	TO	RJ	<b>AM</b>	GO	DF	TO
17º	MA	PB	MA	RJ	RJ	MS	<b>AM</b>	MS	AP	PE	SE	BA	MA	MT	<b>AM</b>
18º	MS	PE	RJ	PE	PI	RJ	RO	PI	MS	RJ	AP	GO	PA	PE	PB
19º	AP	RR	PE	PI	PE	SE	PI	RO	RO	PI	BA	MA	PB	AP	PI
20º	PE	SE	PI	MA	MA	CE	PA	PA	PE	RR	PE	RJ	PE	BA	AP
21º	SE	AL	PA	PA	PB	<b>AM</b>	RJ	RJ	RJ	AP	MT	AP	MT	MA	BA
22º	PB	MA	PB	PB	SE	BA	SE	PE	PA	BA	PA	PE	SE	PB	MA
23º	AL	PI	SE	AP	BA	PI	PB	RN	BA	RN	PB	AL	AL	PI	SE
24º	PA	AP	AP	SE	RN	RN	AL	BA	PB	PA	RN	RN	AP	SE	MT
25º	BA	RN	RN	BA	AP	AL	BA	PB	RN	PB	MA	SE	RJ	PA	PA
26º	PI	PA	AL	RN	AL	PB	RN	AL	SE	AL	<b>AM</b>	PI	RN	RN	RN
27º	RN	BA	BA	AL	PA	PE	PE	SE	AL	SE	PI	PA	PI	AL	AL

Fonte: Elaborada pela autora com base no IDEB alcançado pelos estados brasileiros para a educação básica (INEP, 2015).

É nesse contexto que o Amazonas vem, por meio das ações da SEDUC/AM, implementando políticas que têm por objetivo minimizar as diferenças entre os estados e superar as deficiências detectadas. Os resultados mais recentes demonstram que o estado vem, gradativamente, atingindo suas metas em toda a educação básica, com exceção do ensino médio, que, no ano de 2013, teve uma queda de 0,4 ponto em relação ao ano de 2011, como constatamos na Tabela 2. Os dados apontam que é na educação dos anos iniciais que o estado está com o crescimento constante, uma vez que, em 2005, atingiu 3,3 de IDEB; em 2007, 3,9; em 2009, 4,5; em 2011, 4,8; e, em 2013, 5,1. Já no ensino fundamental dos anos finais, os dois últimos anos avaliados (2011 e 2013) obtiveram a mesma nota, 3,9 (INEP, 2015).

**Tabela 2: IDEB observado e metas projetadas para o estado do Amazonas (2005 a 2015)**

Nível de ensino	IDEB observado					Metas projetadas				
	2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015
EF (anos iniciais)	3,3	3,9	4,5	4,8	5,1	3,3	3,7	4,1	4,4	4,7
EF (anos finais)	2,7	3,3	3,6	3,9	3,9	2,7	2,8	3,1	3,5	3,9
Ensino Médio Regular	2,3	2,8	3,2	3,4	3,0	2,3	2,4	2,5	2,8	3,1

Fonte: Elaborada pela autora com base no IDEB alcançado pelo estado do Amazonas e nas metas projetadas para a educação básica (INEP, 2015).

Dentre as ações desenvolvidas pela SEDUC/AM em busca da melhoria de sua posição no *ranking* nacional e do oferecimento de uma educação de qualidade, são realizados, desde 2001, cursos de licenciatura plena e de especialização para professores, em parcerias com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), nos municípios do interior e na capital. Além desses cursos, a SEDUC/AM promove, todos os anos, um Encontro de Gestores, realizado em Manaus, no qual são desenvolvidas várias oficinas e debatidos assuntos referentes a trabalhos burocráticos, mas com o foco na gestão de resultados (SEDUC, s/d).

Em 2007, o Governo do Estado do Amazonas criou o Prêmio Escola de Valor, uma premiação em dinheiro concedida à escola que atinge a meta projetada para as avaliações externas. Em 2008, o estado implementou uma Política de Bonificação que concede 14º, 15º e 16º salário para os profissionais da educação a fim de estimular gestores, professores e funcionários a alcançarem melhores resultados de desempenho educacional. Além disso, em 2008, foi criada uma avaliação externa estadual, o SADEAM, que contém várias avaliações diagnósticas para auxiliar o SAEB a identificar os pontos falhos na educação do Amazonas. Esporadicamente, as gerências de ensino da SEDUC/AM organizam capacitações docentes. Dentre aquelas sobre as quais temos conhecimento, a Gerência do Ensino Fundamental estruturou a formação para professores nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências em 2014, denominada Oficina de Elaboração de Itens, realizada no município de São Gabriel da Cachoeira. Portanto, o que observamos é um estado que implementa políticas baseadas na gestão de resultados.

Assim, em um contexto descritivo, este primeiro capítulo tem o objetivo de apresentar o caso de estudo, com um diagnóstico da realidade educacional da cidade de Barcelos. Por meio desse, aborda dados relevantes acerca das ações que a SEDUC/AM desenvolve para melhorar a qualidade da educação oferecida nos estabelecimentos de ensino, com ênfase nos desafios que os gestores escolares enfrentam frente a uma cultura de busca de resultados.

Vale destacar que a pesquisa desenvolvida neste trabalho aconteceu em dois momentos. O primeiro ocorreu no mês de setembro de 2014, durante quinze dias letivos, nos turnos de funcionamento das escolas estaduais de Barcelos: matutino, vespertino e noturno. Cada uma das escolas foi analisada durante cinco dias consecutivos para observação da instituição, coleta de informações e aplicação de um questionário aos membros da equipe gestora, com o intuito de adquirir a maior quantidade de dados possível a fim de construir um panorama o mais próximo possível da realidade do ensino de Barcelos, e para saber como se dá a gestão de resultados em cada escola. O segundo momento foi o desenvolvimento de entrevistas com os gestores e pedagogos, a ser descrita no capítulo 2 deste trabalho.

Durante os cinco dias, observamos as estruturas física, administrativa e pedagógica das instituições de ensino. A experiência de ter sido professora nas três escolas auxiliou nesse processo investigativo. Então, conversamos e aplicamos um questionário de 34 questões fechadas e abertas a todos os membros das equipes gestoras das instituições. Ao todo, quinze pessoas responderam o questionário, a saber: quatro integrantes da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, sendo eles uma gestora, um presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários, uma secretária e um pedagogo; cinco da Escola Estadual Padre João Badalotti, dentre os quais a gestora, a secretária, dois pedagogos e um professor apoio; e seis da Escola Estadual São Francisco de Salles, sendo eles a gestora, a pedagoga, a presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários, dois professores apoios e um professor.

Assim, o questionário foi distribuído aos membros das equipes gestoras das escolas no último dia de observação em cada instituição e recolhido no dia seguinte, no horário estipulado pelo respondente. A aplicação do questionário teve o objetivo de reconhecer quais são as práticas desenvolvidas por esses agentes para

a gestão de resultados escolares. Além dos profissionais mencionados, conversamos com a secretária da Escola Estadual São Francisco de Salles. Apesar de não fazer parte da equipe gestora, sua colaboração foi essencial para fornecer dados importantes sobre a referida escola. Vale ressaltar que a maioria das informações das escolas foram conseguidas com as secretárias e Gestoras Escolares. Dentre os principais dados, estão os referentes aos resultados de desempenho das escolas, lotação de professores, estrutura da escola e seus respectivos Projetos Políticos Pedagógicos. Também foram fonte de informação para construção do capítulo 1 os relatórios de fatores contextuais divulgados pelo SADEAM, pelo INEP e pelo QEdU, pois esses contêm informações importantes sobre as avaliações externas aplicadas nas escolas, e o Nível Socioeconômico (NSE) dos alunos da rede de Barcelos.

Vale ressaltar que, a fim de conhecer melhor a rede de ensino de Barcelos, entrevistamos um técnico da SEDUC/AM. Para isso, no dia 23 de setembro de 2014, fizemos uma ligação telefônica para a Secretaria Executiva Adjunta do Interior com o intuito de saber: quantos municípios estavam sendo administrados pela Supervisora que atende Barcelos; como era a relação dessa secretaria com as escolas estaduais do interior e com a Coordenadoria Municipal; e quais eram os critérios para composição da equipe gestora das escolas estaduais. Destarte, um técnico do setor nos atendeu e nos forneceu as informações.

Assim, os instrumentos utilizados nesta primeira etapa da pesquisa foram: a observação das escolas estaduais de Barcelos; a conversa com os membros das equipes gestoras para obtenção de dados sobre o trabalho escolar; a análise de documentos escolares, dentre eles o PPP e fatores de desempenho dos alunos (aprovação, reprovação e abandono); a consulta aos relatórios do SADEAM, INEP e QEdU a fim de saber sobre o desempenho das escolas nas avaliações externas estaduais (2008 a 2013) e nacionais (2005 a 2013); uma entrevista com um técnico da Secretaria Executiva Adjunta do Interior (Apêndice A); e a aplicação de um questionário (Apêndice B), elaborado com 34 questões fechadas e abertas, cujos sujeitos aos quais este foi aplicado encontram-se representados no Quadro 1. O questionário foi montado a partir da necessidade de se conhecerem os integrantes da equipe gestora de cada escola, seus perfis profissionais e sua atuação na gestão de dados.

É relevante salientar que, para que tivessem seus respectivos nomes preservados, às Gestoras e aos Pedagogos das escolas estaduais da rede de ensino de Barcelos foram atribuídos números (1, 2 ou 3), de acordo com a sequência das instituições analisadas (por ordem alfabética): Gestora 1, Gestora 2, Gestora 3, Pedagogo 1, Pedagogo 2 e Pedagogo 3.

**Quadro 1: Membros das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos que responderam ao questionário em 2014**

<b>Sujeitos</b>	<b>Escola Estadual</b>	<b>Função</b>
Gestora 1	Angelina Palheta Mendes	Gestora
Pedagogo 1	Angelina Palheta Mendes	Pedagogo
Presidente da APMC	Angelina Palheta Mendes	Professor e presidente da APMC
Secretária	Angelina Palheta Mendes	Secretária
Gestora 2	Padre João Badalotti	Gestora
Pedagogo	Padre João Badalotti	Professor e pedagogo
Pedagogo 2	Padre João Badalotti	Pedagogo
Professor Apoio Pedagógico	Padre João Badalotti	Apoio Pedagógico
Secretária	Padre João Badalotti	Secretária
Gestora 3	São Francisco de Salles	Gestora
Pedagogo 3	São Francisco de Salles	Pedagogo
Presidente da APMC	São Francisco de Salles	Professora e presidente da APMC
Professora Apoio Pedagógico	São Francisco de Salles	Apoio Pedagógico
Professora Apoio Pedagógico	São Francisco de Salles	Apoio Pedagógico
Professor	São Francisco de Salles	Professor e Administrador do Laboratório de Informática e da Escola.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos membros das equipes gestoras que responderam ao questionário.

A maior dificuldade encontrada nesta primeira etapa do trabalho foi conseguir os dados da SEDUC/AM para a elaboração do panorama da rede de ensino estadual por falta de um setor específico na secretaria estadual com disponibilidade para fornecer essas informações, principalmente no que diz respeito às atividades que a SEDUC/AM desenvolve para gestão de resultados. A falta de um banco de dados com informações nas secretarias das escolas foi outro fator que dificultou a pesquisa. Apesar dos entraves, conseguimos desenvolver a pesquisa e pudemos também detalhar, neste capítulo, as iniciativas da SEDUC/AM no sentido de monitorar o desempenho dos alunos, da escola e do sistema educacional. Nessa perspectiva, apresentamos as iniciativas no sentido de estimular ações para gestão

de resultados. Além disso, a seção seguinte aborda o gestor escolar no Amazonas, seu processo de seleção e as políticas públicas que a SEDUC/AM vem promovendo para a capacitação desses agentes educacionais, com uma breve apresentação das semelhanças e diferenças entre os gestores das escolas estaduais de Barcelos. Em seguida, a terceira seção apresenta um panorama da rede de ensino de Barcelos, explicando como a SEDUC/AM organiza e administra suas escolas na capital e no interior do estado.

Para finalizar o capítulo, há uma contextualização das únicas três escolas estaduais que compõem o caso de estudo: Angelina Palheta Mendes, Padre João Badalotti e São Francisco de Salles. Nela, apresentamos: os dados obtidos durante as fases de observação nas instituições, realizadas no mês de setembro de 2014; os resultados de desempenho dos alunos na escola de 2011 a 2013; os dados das avaliações nacionais em larga escala, de 2005 a 2013, e estaduais, de 2008 à 2013; a análise dos Projetos Políticos Pedagógicos das instituições de ensino a fim de verificar os avanços/retrocessos educacionais e a postura dos gestores no enfrentamento dos problemas escolares e na gestão de resultados. Para iniciarmos, a próxima seção apontará as ações que a SEDUC/AM vem desenvolvendo visando à melhoria dos resultados educacionais.

### **1.1 Ações da SEDUC/AM no âmbito da gestão de resultados**

O acesso à educação básica, direito assegurado pela Constituição Federal de 1988, foi o foco das políticas que transitaram no cenário educacional brasileiro, principalmente até os anos finais da década de 1980. A partir do início da década de 1990, as discussões sobre acesso foram gradativamente sendo substituídas pelos debates que giravam em torno da qualidade da educação ofertada pelos sistemas públicos de ensino. Foi nesse cenário que as avaliações em larga escala ocuparam boa parte dessas discussões.

Nesta perspectiva, o INEP criou o SAEB, implementado em 1990 com o objetivo de oferecer subsídios para a formulação, a reformulação e o monitoramento de políticas públicas a partir dos resultados da avaliação da educação. O SAEB é composto por avaliações externas, dentre as quais: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), aplicada de maneira amostral aos alunos das redes

públicas e privadas do país, em áreas urbanas e rurais, matriculados no 5º e 9º ano do ensino fundamental (EF) e na 3ª série do ensino médio (EM), cujo resultado é fornecido por regiões geográficas e unidades da federação; a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), conhecida como Prova Brasil, que ocorre de forma censitária, envolvendo os alunos do 5º e 9º ano do ensino fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federal, cujos resultados são disponibilizados por escola e por ente federativo; a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), que avalia os alunos dos terceiros anos do ensino fundamental (INEP, 2014a).

Os resultados obtidos nessas avaliações permitem acompanhar a evolução do desempenho do aluno em vários aspectos que estão associados à qualidade e à efetividade do ensino ministrado nas escolas, bem como oferecem indicadores de desempenho que possibilitam maior compreensão dos fatores que influenciam esse desempenho (INEP, 2014a). Um dos principais indicadores de desempenho que é obtido a partir do SAEB é o IDEB, que vai de uma escala de 0 a 10 pontos, tendo como mínimo esperado a ser atingido pelos alunos 6 pontos. De acordo com o INEP, o IDEB tem a capacidade de reunir, em um só indicador, dois conceitos importantes para qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações externas (INEP, 2014a).

De posse das informações do SAEB e dos indicadores, o Ministério da Educação e as Secretarias Estaduais de Educação têm definido ações voltadas para a correção dos problemas identificados, bem como têm dirigido seu apoio técnico e financeiro tanto para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das redes de ensino quanto para a redução das desigualdades ainda existentes no sistema educacional (INEP, 2014a). É por meio dessas avaliações, desenvolvidas desde 1990, que o estado do Amazonas tem identificado problemas no seu contexto escolar e, a partir dos diagnósticos possíveis através das avaliações do SAEB e dos resultados do IDEB, tem se articulado no sentido de diminuir as discrepâncias entre o seu sistema de ensino e os dos demais estados do país.

Assim, o Amazonas tem promovido, desde 2001, cursos de formação para professores e gestores em parceria com as Universidades Federal e Estadual do Amazonas com vistas a melhorar a formação dos profissionais da área educacional, almejando que isso tenha impacto direto na qualidade do ensino e no desempenho dos alunos. Além das formações ofertadas, a SEDUC/AM tem

implementado políticas relacionadas diretamente com a gestão de resultados. Destacam-se nesse sentido a criação do SADEAM, a bonificação para gestores, professores e funcionários na forma de salários anuais extras e o Prêmio Escola de Valor. A seguir, descrevemos cada uma dessas ações.

Desde a sua criação, o SADEAM busca aferir o desempenho educacional dos alunos da rede pública estadual de ensino. Esses resultados permitem que gestores e educadores discutam e desenvolvam ações e políticas de intervenção para a oferta de um ensino de qualidade aos alunos do estado. No primeiro ano, avaliaram-se os alunos dos 5º e dos 9º anos do ensino fundamental nas disciplinas Língua Portuguesa e Matemática, bem como os alunos da 3ª série do ensino médio – regular e Educação de Jovens e Adultos (EJA) – também nessas disciplinas e em Biologia, Física, Química, Geografia, História e Língua Inglesa (SADEAM, s/d).

Na avaliação de 2009, aplicaram-se testes apenas aos alunos da 3ª série do ensino médio – Regular e EJA –, avaliando-se conhecimentos desenvolvidos pelos alunos em Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza. Na edição seguinte, em 2010, repetiu-se a avaliação de 2009, relativa ao Ensino Médio, e avaliou-se o desempenho dos alunos dos 5º e dos 9º anos do ensino fundamental e alunos da EJA das etapas equivalentes a essas séries (SADEAM, s/d).

Em 2011, quando se consolidou a parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), o SADEAM aplicou testes de desempenho para os alunos dos 3º e dos 7º anos do ensino fundamental em Língua Portuguesa e Matemática, incluindo os alunos que estavam cursando os anos iniciais e finais da EJA. No ensino médio, como nos anos anteriores, avaliou-se, nas modalidades regular e EJA, Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza (SADEAM, s/d). É relevante ressaltar que, no ano em que ocorre a Prova Brasil, o SADEAM não é aplicado para os alunos do 5º e 9º ano do ensino fundamental, pois o estado do Amazonas utiliza a nota dessa avaliação como parâmetro para acompanhar a evolução anual dessas turmas. Por isso, o SADEAM não avalia as mesmas turmas todos os anos.

Na edição de 2012, expandiu-se a avaliação dos alunos do 3º, 5º, 7º e 9º anos do ensino fundamental, mantendo-se a avaliação dos alunos da EJA, anos iniciais e finais. Naquele ano, avaliaram-se os alunos das 1ª e das 3ª séries do ensino médio e da EJA ensino médio em Ciências Humanas e Ciências da Natureza.

Em 2013, avaliaram-se os alunos do 7º ano do ensino fundamental e EJA anos iniciais e finais. Nas avaliações do ensino médio, o sistema continuou desenvolvendo avaliações nas mesmas disciplinas, etapas de escolaridade e modalidades de ensino aplicadas em 2012 (SADEAM, s/d).

Com as provas do SADEAM, o Governo do Amazonas criou um índice similar ao IDEB, o Índice de Desenvolvimento do Estado do Amazonas (IDEAM), que vai de uma escala de 0 a 10 pontos, em que a nota mínima desejada dos alunos é 6 pontos. Além do IDEAM, existem os resultados de desempenho dos alunos a partir das proficiências atingidas em cada componente curricular avaliado. A proficiência é quantificada em uma Escala de Proficiência, que foi desenvolvida com o objetivo de traduzir medidas em diagnósticos qualitativos do desempenho escolar. Assim, é possível orientar o trabalho do professor com relação às competências que seus alunos desenvolveram, apresentando os resultados em uma espécie de régua, na qual os valores são ordenados e categorizados em intervalos ou faixas que indicam o grau de desenvolvimento das habilidades atingidas pelos alunos (SADEAM, s/d).

A escala de proficiência do SADEAM foi desenvolvida a partir da escala de proficiência do SAEB, sendo uma importante ferramenta para interpretação dos resultados. Essa escala possui números que vão de 0 a 500, e os resultados atingidos por cada aluno permitem a sua classificação em determinados perfis, que são os seguintes: abaixo do básico, básico, proficiente e avançado. Essa classificação depende do número de questões que o aluno acertou, bem como da complexidade dessas (CAED, 2013). Vale destacar que os alunos são avaliados em vários domínios e competências a partir de matrizes de referências específicas para cada disciplina, construídas a partir das matrizes do SAEB.

Para estimular gestores, professores e funcionários a buscarem melhores resultados nas avaliações externas, a SEDUC/AM oferece, desde 2007, o Prêmio Escola de Valor, criado por intermédio do Decreto nº 27.040, de 05 de outubro de 2007, que confere à escola que alcançar a meta estipulada pelo Governo uma bonificação em dinheiro (AMAZONAS, 2007). Essa premiação dada em dinheiro possibilita a aquisição de diversos bens materiais pela escola ganhadora, contudo as compras devem seguir os parâmetros burocráticos da prestação de contas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que através de consulta aos

funcionários da instituição, a Associação de Pais, Mestres e Comunitários<sup>1</sup> (APMC) da escola e os gestores escolares ficam responsáveis pela aplicação dos recursos.

Além do Prêmio, os funcionários, gestores e professores que atingirem metas estipuladas pela SEDUC/AM podem receber a bonificação por meio do pagamento de Salários Extras: 14º, 15º e 16º salários. Esse programa de incentivo, criado em 2008, tem o objetivo, de acordo com a SEDUC/AM, de melhorar a qualidade do ensino básico do estado do Amazonas por meio do desenvolvimento de sistemas de fixação de metas e avaliação de seu cumprimento (AMAZONAS, 2008).

Tanto a política de bonificação concedida aos profissionais da educação por meio de Salários Extras quanto a premiação fornecida às escolas estaduais do Amazonas ocorrem conforme as notas de desempenho obtidas pelos alunos nas avaliações externas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica e do Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas, discriminadas nas Tabelas 3 e 4 e regulamentadas através do Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008 (AMAZONAS, 2008).

**Tabela 3: Metas projetadas para a escola conquistar a Política de Bonificação para servidores no Amazonas entre os anos de 2009 a 2015**

ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL							
Premiação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
14º Salário	5,2	5,4	5,6	5,9	6,2	6,2	6,3
15º Salário	5,7	5,9	5,9	6,2	6,5	6,5	6,6
16º Salário	-	-	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL							
Premiação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
14º Salário	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,5	5,6
15º Salário	5,7	5,7	5,7	5,8	5,9	5,9	6,0
16º Salário	-	-	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
ENSINO MÉDIO							
Premiação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
14º Salário	5,2	5,3	5,3	5,4	5,4	5,5	5,6
15º Salário	5,7	5,7	5,7	5,8	5,8	5,9	6,0
16º Salário	-	-	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nas metas projetadas para a educação básica no estado do Amazonas. Decreto 31.488/2011 (AMAZONAS, 2011).

<sup>1</sup> Instituição jurídica de direito privado, com autonomia política apartidária, vinculada à escola e sem fins lucrativos responsável principalmente pela movimentação financeira da escola, cujos representantes são escolhidos a cada dois anos, mediante uma eleição direta ou indireta (AMAZONAS, 2010).

As médias apontadas na Tabela 3 são maiores que as médias necessárias para que a escola conquiste o Prêmio Escola de Valor, conforme observamos na Tabela 4. É importante destacar que essas metas são para as avaliações externas do SAEB e do SADEAM. Toda essa política de investimento tem o intuito de melhorar os resultados educacionais do estado do Amazonas por meio do gerenciamento de resultados.

**Tabela 4: Metas projetadas para a escola conquistar o Prêmio Escola de Valor no Amazonas entre os anos de 2009 a 2015**

ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL							
Premiação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Escola de Valor	4,5	4,7	4,9	5,2	5,5	5,5	5,6
ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL							
Premiação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Escola de Valor	4,5	4,7	4,7	4,8	4,9	4,9	5,0
ENSINO MÉDIO							
Premiação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Escola de Valor	4,5	4,7	4,7	4,8	4,8	4,9	5,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nas metas projetadas para a educação básica no estado do Amazonas. Decreto 31.488/2011 (AMAZONAS, 2011).

A partir de Lück (2009) entendemos que a gestão de resultados representa os processos que abrangem as práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola, entre eles: rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Lück (2009) destaca ainda como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e a transparência de resultados.

Com o objetivo de preparar o gestor para o enfrentamento desse desafio (gestão de resultados), a SEDUC/AM realiza todos os anos, nos meses de março e abril, o Encontro de Gestores, em que, mediante oficinas e palestras, os gestores apropriam-se dos resultados educacionais das avaliações externas e são orientados sobre como interpretá-los. Além disso, são discutidas possibilidades educacionais para solucioná-los. Assim, os gestores de todas as escolas estaduais do Amazonas passam de três a cinco dias em estudo, com diversos especialistas educacionais, contratados pela secretaria, e subsecretários da SEDUC/AM. Os gestores, durante o Encontro, são orientados a repassar os conhecimentos adquiridos aos professores e

funcionários das suas respectivas instituições de ensino e aplicar em suas escolas os conhecimentos de gerenciamento de dados ali assimilados (SEDUC, s/d).

Entretanto, na prática, o que identificamos nas escolas da rede é apenas a realização de uma reunião com o corpo docente, na qual o gestor pontua algumas informações obtidas no encontro, com ênfase na cobrança por melhores resultados, principalmente para com os professores das séries avaliadas no SADEAM: 3º, 5º, 7º e 9º ano do ensino fundamental e 1ª e 3ª série do ensino médio; e no SAEB: 3º, 5º e 9º anos do ensino fundamental, com os quais o gestor realiza uma reunião para tratar dos dados das avaliações e da aplicação de Simulados, provas similares à prova que o SADEAM e o SAEB desenvolvem a fim de preparar os alunos para realizarem tais avaliações (ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE SALLES, 2014). As demais escolas estaduais – Angelina Palheta Mendes e Padre João Badalotti – não disponibilizaram o Livro Ata para pesquisa, por isso não foi possível obter maiores informações de como procedem com o resultado da avaliação.

De forma esporádica, algumas gerências de ensino da SEDUC/AM organizam formações docentes para o tratamento dos conteúdos exigidos nas avaliações externas. Contudo, como o deslocamento no estado Amazonas é complexo (principalmente por via fluvial), a SEDUC/AM desenvolve capacitações em pontos estratégicos (municípios-sedes) e paga as despesas de alguns professores, selecionados pelas Coordenadorias dos municípios vizinhos, para participarem dessas formações, sendo que esses professores indicados ficam com a responsabilidade de repassar a formação para os professores de seus municípios quando retornarem às suas respectivas cidades. Dentre aquelas sobre as quais temos conhecimento, a Gerência de Ensino Fundamental da SEDUC/AM estruturou a formação para professores nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências, em 2014, com o projeto denominado Oficina de Elaboração de Itens, realizado no município de São Gabriel da Cachoeira, em que foram indicados pela Coordenadoria de Barcelos três professores dos respectivos componentes curriculares. No entanto o que ocorreu, segundo a Gestora 2, da Escola Estadual Padre João Badalotti, em conversa no dia da observação nessa escola, é que todos os professores que fizeram o treinamento, até o momento, não repassaram o curso. O projeto teve o objetivo de preparar o professor dessas áreas para a elaboração de provas com base nas matrizes do SAEB e do SADEAM, visando, assim, à melhoria no desempenho dos alunos da rede estadual de ensino do Amazonas.

Outro investimento do Governo do Estado para melhorar os resultados educacionais são os cursos de especialização em Gestão Escolar, em parceria com a Universidade Federal do Amazonas, e o mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd), todos com o intuito de preparar melhor o gestor escolar para o enfrentamento dos desafios da profissão e gerenciamento de resultados, assuntos que serão mais bem abordados na próxima seção.

## 1.2 O gestor escolar no Amazonas

Diante da importância da figura do gestor escolar, conforme já mencionado, há, atualmente, esforços das esferas administrativas (federal, estadual e municipal) para profissionalizar a gestão da educação pública e fornecer subsídios para enfrentar as dificuldades encontradas nas escolas. Nesse sentido, o Governo do Estado do Amazonas vem conferindo esforços nos últimos quinze anos na capacitação dos gestores escolares, oferecendo-lhes cursos de mestrado, especialização e encontros coletivos para troca de informações, e formação em serviço. No entanto o estado ainda não adota nenhuma política isonômica de seleção de gestores, e esses cargos são ocupados por indicação. Apenas no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas estão estabelecidas algumas funções para o gestor escolar, definidas no Artigo 39, que estabelece:

São competências [...] da Diretoria, através de seu Gestor:

- a) planejar, organizar e avaliar o processo de gestão dos objetivos e metas da Escola;
- b) estimular e desenvolver o trabalho em equipe;
- c) avaliar sistematicamente o grau de satisfação dos alunos e da comunidade escolar em relação à qualidade dos serviços prestados;
- d) reduzir taxas de abandono escolar;
- e) articular ações com vistas à melhoria qualitativa do ensino e dos índices de aprovação (AMAZONAS, 2010, p. 42).

Nesse mesmo Regimento Geral, encontram-se as determinações sobre a forma como os gestores devem ser escolhidos para o cargo no Amazonas. Como já mencionado anteriormente, isso se dá por indicação. O texto do documento chega a mencionar a expressão Processo Seletivo, mas nenhuma ação efetiva é descrita nem identificada na prática educacional nesse sentido, prevalecendo a indicação.

Em seu capítulo IV, que trata Da Indicação do Gestor, mais especificamente no Artigo 140, é definido que:

Os Gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino serão escolhidos e indicados pela autoridade competente, submetido a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos funcionais:

- I. mérito;
- II. competência técnica;
- III. probidade administrativa;
- IV. liderança junto à comunidade escolar; e,
- V. disponibilidade de tempo integral com dedicação exclusiva à Escola, durante o período de gestão (AMAZONAS, 2010, p. 42).

Diante do exposto, observamos que existe um respaldo legal para contratação do gestor escolar pelo processo de indicação, desde que obtenham os requisitos funcionais citados no Artigo 140. Entretanto, o que se constata na prática é que essas condições nem sempre são respeitadas, pois, muitas vezes, o que ocorre é a indicação de pessoas consideradas de confiança, mas que nem sempre preenchem todas as exigências.

Durante a busca por informações para compor esse cenário, ouvimos relatos de servidores da SEDUC/AM que afirmaram que, em 1996, houve um protesto dos docentes, que reivindicaram eleição direta para gestores. Diante da pressão, foi realizado o primeiro e único processo eleitoral de diretores escolares na rede estadual amazonense, mas restrito à capital do estado. Para o pleito, foi necessário que a comunidade escolar indicasse até três nomes para concorrer à vaga, que foi definida pelo voto direto de todos os segmentos da comunidade.

Apesar de não possuímos informações sistematizadas sobre o ocorrido, consideramos pertinente citá-lo, pois foi este o principal momento no estado em que a comunidade escolar se manifestou para interferir na escolha do diretor. Vale ressaltar que tal manifesto só aconteceu em Manaus. Após esse episódio, a nomeação de diretores voltou a ser por indicação. Aquele que é indicado disponibiliza ao Departamento de Gestão Escolar o seu currículo profissional para ser analisado e, em caso de aprovação, será convidado para entrevista com um técnico desse Departamento em Manaus, porém, no interior do estado, a pesquisa identificou que inexistente esta entrevista e o processo seletivo citado no supramencionado Artigo 140.

No interior do estado, a responsabilidade de indicar os gestores das escolas fica a cargo da Secretaria Executiva Adjunta do Interior da SEDUC/AM, por

meio das Coordenadorias Regionais de Educação de todos os municípios. Todavia os nomes apontados são por indicação política municipal, geralmente do chefe do poder executivo, já previamente contactado com o governador, o secretário geral de educação e o secretário de educação do interior. Em síntese, o processo de escolha não segue um padrão, e, na maioria das vezes, não é priorizada a competência técnica do candidato. Uma vez indicados, os novos gestores em Barcelos assumem o cargo sem formação para a nova função. Há apenas duas exigências da SEDUC/AM: que seja profissional efetivo e que tenha qualquer formação em nível superior. Desse modo, os trâmites administrativos, burocráticos e pedagógicos do cargo são aprendidos na prática cotidiana da escola.

Nesse cenário, os gestores têm autonomia para montar a sua equipe, entretanto não foi identificado, na Coordenadoria Municipal e em nenhuma escola estadual de Barcelos, um documento que norteasse a montagem da equipe gestora. Nem a Coordenadora, nem as Gestoras souberam informar o número exato de integrantes nem a função específica para cada um deles na escola, uma vez que não são liberados de sala de aula e não devem ter cursos específicos para atuar na equipe. Em ligação realizada no dia 23 de setembro de 2014 à Secretaria Executiva Adjunta do Interior, o técnico que nos atendeu informou em entrevista que os gestores recebem essa orientação no Encontro de Gestores e que não há documento formal para essa composição. Então, identificamos que, como não existe um documento oficial com protocolos sobre como a equipe gestora deve ser formada, sugere-se que isso fique a cargo do interesse do gestor, que, em geral, aloca no grupo pessoas de sua confiança, tais como: presidente da APMC, pedagogo, professores apoios-pedagógicos, secretário e professores.

Assim, não encontramos nenhum documento que estabelecesse critérios para essa escolha, de modo que o diretor tem autonomia para definir os critérios de escolha dos membros de sua equipe gestora, respeitando a formação básica para os profissionais de carreira docente. Além disso, identificamos também que não há critérios claros estabelecidos para o tempo que esses gestores devem permanecer nos cargos, havendo até mesmo gestores que passam mais de oito anos na função. Logo, não há um mandato com prazo específico, e o mesmo acontece nos demais municípios do estado.

No entanto, em uma das escolas da rede de ensino estadual do município de Barcelos, o processo não é o que foi apresentado. Na Escola Estadual São

Francisco de Salles, a indicação é dada pela Madre Geral da Irmãs Salesianas, que reside em São Gabriel da Cachoeira (AM). Isso ocorre porque o prédio da escola pertence à congregação salesiana, e, pelo convênio firmado com a SEDUC/AM, a gestão dessa instituição é de responsabilidade dos Salesianos (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007). Vale ressaltar que esse Regimento Escolar, da Diocese de São Gabriel da Cachoeira, é utilizado por três escolas estaduais que funcionam da mesma forma conveniada com a SEDUC/AM: Colégio São Gabriel, no município de São Gabriel da Cachoeira; Escola Santa Isabel, na cidade de Santa Isabel do Rio Negro; e na Escola Estadual São Francisco de Salles, em Barcelos. Contudo a gestão de todas as escolas recebe as mesmas determinações atribuídas às demais escolas da SEDUC/AM.

O Regimento Escolar da Escola Estadual São Francisco de Salles tem uma seção específica para a composição, competência e funcionamento da diretoria da escola. Em seu capítulo I (Diretoria, Seção I – Da Constituição, Habilitação e experiência em docência), é determinado, no Artigo 4º, que a diretoria deve ser composta pela gestora, vice-gestora, órgãos colegiados, pessoal auxiliar administrativo e Conselho de Classe. Porém, em Barcelos, a diretoria não é assim constituída, a gestora atua juntamente com sua equipe, como ocorre com as demais escolas da rede, não há vice-gestora nem órgãos colegiados (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007). Nessas escolas conveniadas, a gestora fica no cargo de três a cinco anos, sendo remanejada para outros municípios a convite da Madre Geral. Todavia o Regimento não aponta limite de tempo para ficar o cargo de gestão.

Apesar das diferenças que possam existir entre os gestores, em todas as escolas, o processo é por indicação, seja política ou religiosa, e, até o momento, não houve, em Barcelos, eleições para o cargo ou movimento para que elas aconteçam.

Sabemos que o gestor escolar assume uma centralidade e tem uma importância fundamental para a escola. Polon (2009) destaca que, ao longo da história da educação brasileira, o conceito atribuído a essa centralidade foi mudando. Nos anos 1960, o gestor era considerado o sol, em torno do qual gravitavam as outras funções. Mas, com o tempo, percebeu-se que esse gestor foi sendo absorvido pelas questões burocráticas, pelas funções administrativas, tornando-se um administrador da escola. Polon (2009) reforça ainda que, conceitualmente, essa ideia evoluiu para um gestor que está ocupado com as

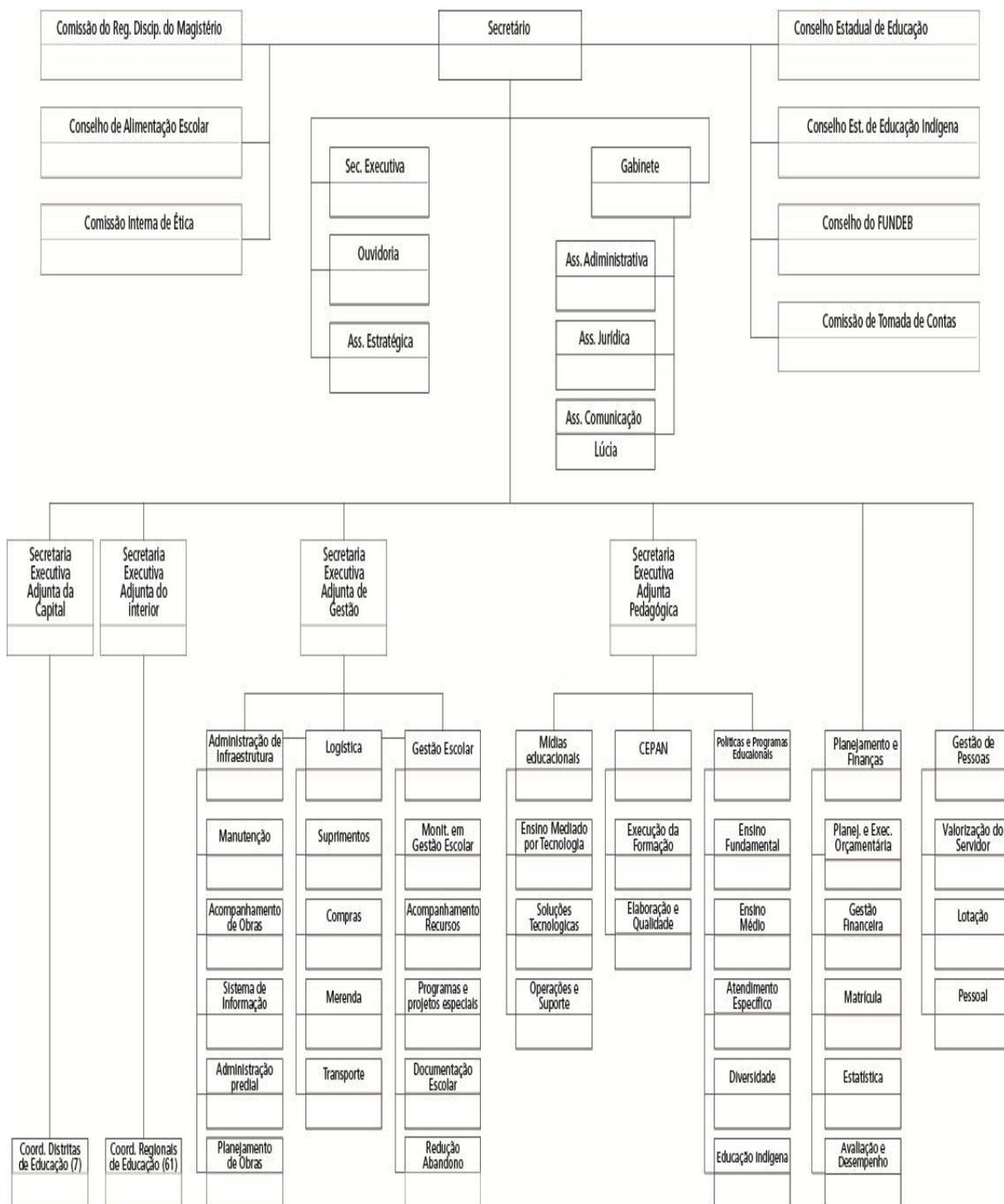
questões pedagógicas, que também se insere na discussão do currículo escolar, um gestor que se preocupa com as questões das aprendizagens das crianças. E é isso que os documentos institucionais, que vieram no bojo da reforma curricular dos anos 1990, apresentam como proposição: que esse gestor não seja só um administrador, que não seja apenas um burocrata, mas que também se envolva com as discussões do currículo, que esteja junto com sua equipe de professores, que se ocupe da questão da aprendizagem.

É justamente pela importância desse profissional que almejamos conhecer o perfil dos gestores das três escolas estaduais barcelenses e o que eles têm feito para a gestão de resultados educacionais. Isso também justifica o interesse por toda equipe gestora, que deve se ocupar das funções conjuntamente: administrativa, pedagógica e financeira. Assim, estudos sobre a relevância da gestão escolar para promoção de uma educação de qualidade são essenciais para melhoria da educação brasileira. Contudo diversos fatores intra e extraescolares são fundamentais para melhoria dos resultados. Nesse sentido, na próxima seção, discorreremos sobre o panorama da rede estadual de ensino de Barcelos, com o intuito de compreender como as escolas estão estruturadas junto à SEDUC/AM e à Coordenadoria de Barcelos e quais os desafios dos gestores para o oferecimento de uma educação de qualidade e de uma gestão de resultados.

### **1.3 A rede estadual de ensino em Barcelos**

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas é quem administra todas as escolas estaduais dos 62 municípios do estado. A SEDUC/AM possui um gestor geral, o Secretário Estadual de Educação, atuando diretamente com a Comissão de Regulamento Disciplinar do Magistério e com o Conselho Estadual de Educação, e, de forma hierárquica, com diversas secretarias. Dentre as principais, destacam-se: Secretaria Executiva; Secretaria de Gabinete; Secretaria Executiva Adjunta da Capital; Secretaria Executiva Adjunta do Interior; Secretaria Executiva Adjunta de Gestão; Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica (AMAZONAS, 2012). Todas essas secretarias estão representadas na Figura 1.

**Figura 1: Estrutura Organizacional da SEDUC/AM**



Fonte: (AMAZONAS, 2012).

A Secretaria Executiva Adjunta do Interior é a responsável pela coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais do interior do Amazonas, a qual possui um Secretário de Interior e vários Assessores e

Supervisores. Para melhor coordenar as escolas, essa secretaria dividiu o estado por zonas geográficas e atribuiu determinada quantidade de municípios a cada Supervisor, diante da vastidão do Amazonas e da dificuldade de acesso, visando facilitar o acompanhamento escolar e a logística do profissional (AMAZONAS, 2012). Contudo, a rede de ensino do interior tem relação direta com todas as Secretarias, mas, em especial, com a Secretaria Executiva Adjunta do Interior. Essa relação existente entre as escolas estaduais e a SEDUC/AM é intermediada pelas Coordenadorias Regionais situadas em cada município do estado, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação (AMAZONAS, 2012).

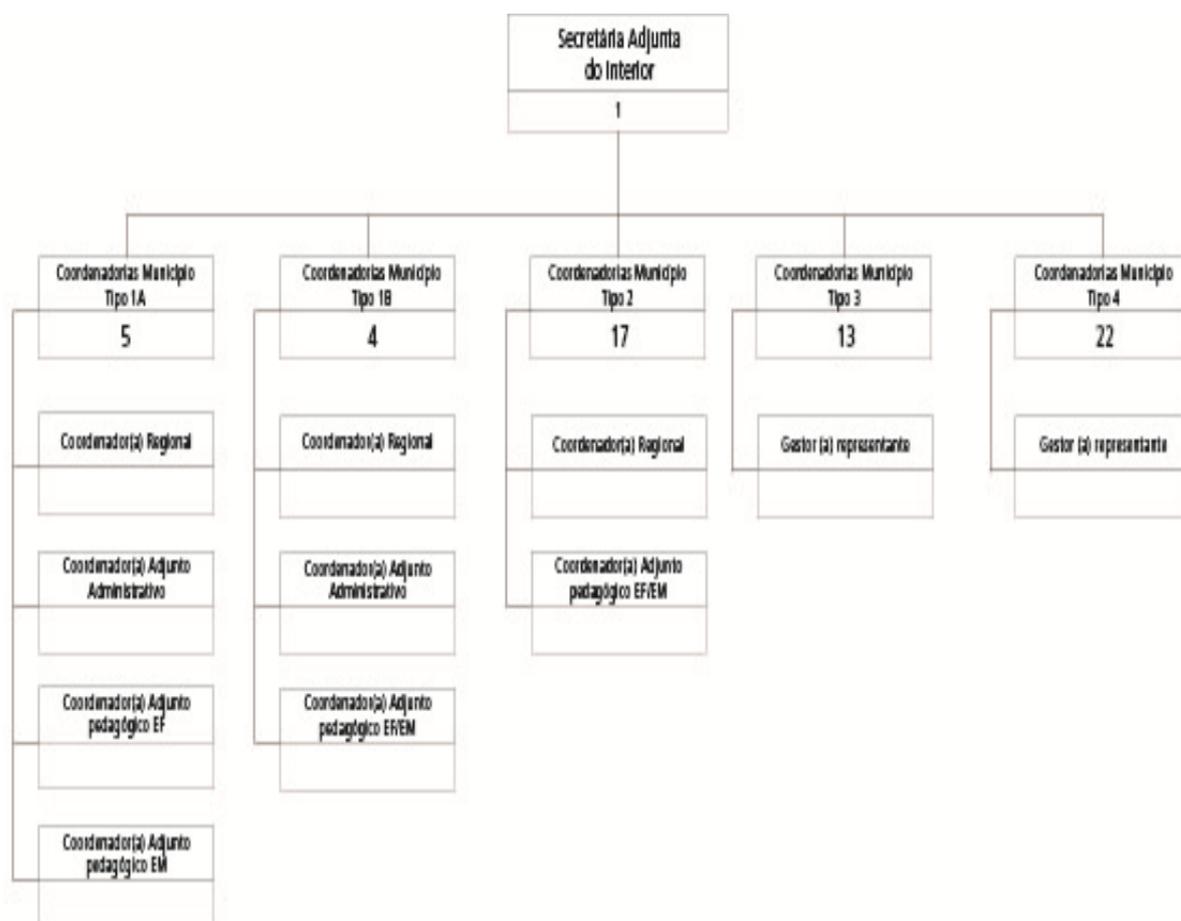
Por meio de ligação telefônica, realizada no dia 23 de setembro de 2014, um técnico da Secretaria Executiva Adjunta do Interior nos informou que a Supervisora que atende Barcelos é responsável por mais doze municípios e tem relação direta com as Coordenadorias Municipais. Ademais, informou-nos que, antes de desenvolver qualquer atividade, a Coordenadora Municipal deve entrar em contato direto com a Supervisora de área para verificar se pode promover determinada ação ou não (TÉCNICO, 2014).

A Coordenadoria de Barcelos ainda está se estruturando no município, pois foi formalizada no mês de junho de 2014, na qual foi alocada uma professora, por indicação política, sem nenhum processo de seleção para o cargo ou treinamento, tal como ocorre com os gestores escolares. O órgão ainda não possui prédio fixo; assim, a Coordenadora atende, provisoriamente, na Escola Estadual Padre João Badalotti. A Coordenadora de Barcelos recebia, anteriormente, a denominação de Gestora Representante, visto que administra menos de cinco escolas estaduais (AMAZONAS, 2012). A partir de junho de 2014, a nomenclatura da função foi alterada para Coordenador, mas ainda não foi adequada ao material descritivo da secretaria, como comprova a Figura 2.

As Coordenadorias Municipais estão separadas por tipos: 1 A, 1 B, 2, 3 e 4. Essa separação é de acordo ao número de escolas que o Coordenador tem para administrar. A tipo 1A é a Coordenadoria com maior número de escolas, formada pelos municípios de Itacoatiara, Manacapuru, Parintins, São Gabriel da Cachoeira e Tefé. Consequentemente, dispõe de um maior número de profissionais para gerenciá-la: além do Coordenador Municipal, conta com Coordenador Regional, Coordenador Adjunto Administrativo, Coordenador Adjunto Pedagógico do Ensino

Fundamental e Coordenador Adjunto Pedagógico do Ensino Médio (AMAZONAS, 2012).

**Figura 2: Estrutura Organizacional das Coordenadorias Regionais (Interior do AM)**



Fonte: (AMAZONAS, 2012).

A Coordenadoria tipo 1B é formada pelos municípios de Boca do Acre, Coari, Humaitá e Eirunepé; a tipo 2 é construída pelas cidades de Anamá, Atalaia do Norte, Autazes, Barreirinha, Benjamin Constant, Borba, Carauari, Careiro da Várzea, Codajás, Manicoré, Lábrea, Maués, Nhamundá, Nova Olinda do Norte, Santo Antônio do Içá, São Paulo de Olivença e Tabatinga. A Coordenadoria tipo 3 possui treze municípios, a saber: Barcelos, Boa Vista do Ramos, Careiro, Envira, Fonte Boa, Ipixuna, Iranduba, Itapiranga, Japurá, Jutáí, Novo Aripuanã, São Sebastião do Uatumã e Urucurituba; a tipo 4 representa as cidades de Alvarães, Amaturá, Anori, Apuí, Beruri, Caapiranga, Canutama, Guajará, Itamarati, Juruá, Manaquiri, Marã, Novo Airão, Pauini, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva, Santa Isabel do Rio Negro, Silves, Tapauá, Tonantins, Uarini e Urucará (AMAZONAS, 2012).

A rede estadual de ensino de Barcelos é constituída por três escolas estaduais: Angelina Palheta Mendes, Padre João Badalotti e São Francisco de Salles, administradas pela Coordenadoria Municipal, à qual é formada por uma Coordenadora Geral e um auxiliar administrativo, responsável pela documentação do servidor estadual. Juntas, as referidas escolas atenderam a 2.752 alunos em 2014.

Assim, as seções que se seguem são destinadas à caracterização dessas instituições. Para construir essas descrições, observamos o dia a dia das escolas e utilizamos informações retiradas dos PPP das instituições, dos dados de desempenho interno das escolas, resultados do SADEAM, do INEP e do QEdU. Aplicamos, ainda, um questionário a todos os membros das equipes gestoras das escolas da rede de Barcelos, constituído de 34 questões fechadas e abertas que tratam da formação, experiência e perfil profissional de seus integrantes, bem como abordam sobre aspectos relevantes da escola, tais como Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, entre outros pontos. Ademais, conversamos com os membros das equipes gestoras de todas as escolas, sendo todas essas iniciativas tomadas no sentido de obter um diagnóstico mais preciso das instituições e de seus movimentos internos para a gestão de resultados. Para iniciar a descrição, trazemos, na próxima seção, a apresentação da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, a formação de sua equipe gestora e as ações que desenvolvem para gestão de resultados.

### **1.3.1 A Escola Estadual Angelina Palheta Mendes**

A Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, de acordo com informações coletadas em seu Projeto Político Pedagógico, foi instituída mediante do Decreto nº 10.374, de 20 de julho de 1987. A instituição oferece à comunidade o ensino fundamental de 1º ao 9º ano e a Educação de Jovens e Adultos (EJA) – ensino fundamental e ensino médio. Sua entidade mantenedora é a SEDUC/AM, que, por intermédio de recursos dos Governos Estadual e Federal, garante a manutenção do prédio, o seu funcionamento e os recursos materiais e pedagógicos necessários (ESCOLA ESTADUAL ANGELINA PALHETA MENDES, 2013).

Essa escola recebeu o nome de Angelina Palheta Mendes em homenagem à mãe do prefeito da época de sua construção, que é considerado o fundador da escola (SECRETÁRIA 1, 2014). Atualmente, a escola atende

aproximadamente 660 alunos; destes, 397 alunos estão no ensino fundamental regular, sendo 121 no 1º ao 5º ano e 276 no 6º ao 9º ano no ano de 2014. Na EJA, estão matriculados 263 alunos, dos quais 193 estão no ensino fundamental (1º e 2º segmento) e 70 estão no ensino médio (etapa única) (SIGEAM, 2014).

Vale ressaltar que as turmas do 1º ao 9º ano do ensino fundamental estão assim dispostas: vespertino – do 1º ao 5º ano; matutino – do 6º ao 9º ano. À noite, a escola oferece a EJA: 1ª etapa do 1º segmento (1º ao 3º ano do EF); 2ª etapa do 1º segmento (4º e 5º ano do EF); etapa única do 2º segmento – turma inicial (6º ao 9º ano do EF); etapa única do 2º segmento – turma final (6º ao 9º ano do EF); etapa única do ensino médio – turma inicial (1ª a 3ª série do EM); etapa única do ensino médio – turma final (1ª a 3ª série do EM) (SIGEAM, 2014).

Toda essa disposição de alunos, bem como de professores é gerenciada pelo Sistema de Gestão Integradora do Amazonas (SIGEAM), disponível na secretária da escola, em que todos os professores, a gestora e a secretária têm acesso limitado de acordo com seus perfis (gestor, secretário ou professor). Por intermédio dele, é possível verificar o desempenho escolar dos alunos. Com base nesse sistema, foi construída uma tabela, que nos foi disponibilizada pela secretária da escola, a qual traz dados relativos às taxas de aprovação, abandono e reprovação dos alunos da instituição. Nesse sentido, como podemos observar na Tabela 5, as taxas relativas do 1º ao 5º ano do EF (1º ciclo), referentes aos anos de 2011 e 2012, demonstram que a aprovação, em 2011, foi de 84,2%, enquanto que, em 2012, esse percentual aumentou para 91,7%. Já a reprovação atingiu a marca de 13,2% em 2011 e, em 2012, foi reduzida para 3,3%. O abandono aumentou de 2,6%, em 2011, para 3,5% em 2012. Quanto ao desempenho escolar dos alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental referente aos anos de 2011 e 2012, notamos que, em 2011, houve 78,3% de aprovação, 4,6% de reprovação e 17,1% de abandono. Já em 2012, 83,5% foram aprovados, 0,4% reprovaram e 16,2% abandonaram os estudos (SIGEAM, 2014).

A EJA é o grande desafio na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, pois os valores de desempenho apontam um número alto no abandono escolar e reprovação. Assim, analisando os dados da Tabela 5, temos: o abandono, que em 2011 atingiu 64,3%, foi reduzido para 36,4% em 2012; em contrapartida, a reprovação, que era de 14,3% em 2011, foi para 22,7% em 2012. O percentual de aprovação, em 2011, foi de 21,4% e, em 2012, quase dobrou, atingindo 40,9% no 1º

segmento de ensino que representa o 1º ao 5º ano do ensino fundamental (SIGEAM, 2014).

**Tabela 5: Resultados do desempenho dos alunos da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2011 a 2013**

Indicador	2011		2012		2013	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Ensino Fundamental – 1º ciclo	4 turmas		3 turmas		3 turmas	
Aprovação	64	84,20	55	91,67	52	86,67
Reprovação	10	13,20	2	3,33	0	0,00
Deixou de Frequentar	02	2,60	3	3,50	8	13,33
Total	76	100,00	60	100,00	60	100,00
Ensino Fundamental – 2º ciclo	4 turmas		4 turmas		4 turmas	
Aprovação	98	85,22	78	81,25	78	98,73
Reprovação	05	4,35	06	6,25	00	0,00
Deixou de Frequentar	12	10,43	12	12,50	01	1,27
Total	115	100,00	96	100,00	79	100,00
Ensino Fundamental – 6º ao 9º ano	12 turmas		11 turmas		10 turmas	
Aprovação	238	78,29	222	83,46	215	86,35
Reprovação	14	4,61	01	0,38	7	2,81
Deixou de Frequentar	52	17,11	43	16,17	27	10,84
Total	304	100,00	266	100,00	249	100,00
EJA Fundamental 1º Seg. 1º ao 5º ano	2 turmas		2 turmas		2 turmas	
Aprovação	06	21,43	09	40,91	07	25,00
Reprovação	04	14,29	05	22,73	03	10,71
Deixou de Frequentar	18	64,29	08	36,36	18	64,29
Total	28	100,00	22	100,00	28	100,00
EJA Fundamental 2º Seg. 6º ao 9º ano	3 turmas		3 turmas		4 turmas	
Aprovação	48	39,02	45	54,22	61	42,07
Reprovação	28	22,76	29	34,94	84	57,93
Deixou de Frequentar	47	38,21	09	10,84	00	0,00
Total	123	100,00	83	100,00	145	100,00
EJA Ensino Médio – Etapa única	3 turmas		4 turmas		4 turmas	
Aprovação	77	62,10	77	78,78	63	63,00
Reprovação	32	25,81	22	22,22	37	37,00
Deixou de Frequentar	15	12,10	00	0,00	0	0,00
Total	124	100,00	99	100,00	100	100,00

Fonte: Dados de desempenho dos alunos da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes (SIGEAM, 2014).

No segundo segmento da EJA, que representa a educação do 6º ao 9º ano do ensino fundamental, a escola conseguiu melhorar o índice de aprovação, que era de 39% em 2011, para 54,2% em 2012, fato similar ao observado nas taxas de abandono, que era de 38,2% em 2011, para 10,8% em 2012. Já o índice de reprovação aumentou de 22,8% em 2011, para 34,9% em 2012. Quanto ao ensino médio da EJA, os dados são mais gratificantes para a aprovação, pois, em 2011, ela

foi de 62,1% e, em 2012, atingiu 77,8%. Além disso, os índices de reprovação reduziram-se de 25,8% em 2011 para 22,2% em 2012, bem como o abandono, que, em 2011, foi de 12,1%, e, em 2012, não houve alunos que deixaram de frequentar o ambiente escolar (SIGEAM, 2014).

Quanto aos docentes, a partir dos dados do SIGEAM (2014) fornecidos pela secretária da escola, elaboramos a Tabela 6, que trata da formação desses profissionais, nela é possível identificar que a maioria dos professores dessa escola (20) possui formação em Normal Superior, realizada a partir de um programa de extensão universitária da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), de forma mediada por um canal de televisão. Os demais professores também foram formados em programas de formação em serviço, oferecidos pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por meio de cursos de extensão. Realizado de forma modular e intensiva, o curso aconteceu somente no período de férias escolares, nos meses de janeiro e julho, durante quatro ou cinco anos, dependendo da área acadêmica (2001 a 2005) (SECRETÁRIA 1, 2014).

**Tabela 6: Quantidade de professores da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes com nível superior e área de formação em 2014**

Áreas de Formação/Graduação	Quantidade de professores
Normal Superior	20
Pedagogia	01
Biologia	04
Ciências Naturais	03
Ciências Sociais	02
Matemática	03
Geografia	01
<b>Total de professores graduados</b>	<b>34</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base das pastas virtuais dos docentes existentes na Secretaria da Escola (SIGEAM, 2014).

A Tabela 6 apresenta claramente as deficiências de formação em várias áreas educacionais, como Língua Portuguesa, História, Geografia, Ensino das Artes e Ensino Religioso. Quanto aos professores que dispõem de especialização, apenas 15 possuem formação em diversas áreas, dentre elas Psicopedagogia e Letras, por intermédio de uma instituição particular no município que oferece pós-graduação *lato sensu* a distância. A UFAM, em parceria com a SEDUC/AM, já viabilizou dois cursos de especialização para professores: Gestão Escolar e Mídias na Educação, em que

todos que quisessem poderiam participar, independentemente de sua formação acadêmica (SECRETÁRIA 1, 2014).

Na SEDUC/AM, há professores efetivos que passaram por concurso público compondo o quadro permanente dos servidores desta rede de ensino; professores readaptados, efetivos que tiveram problemas de saúde durante a atuação em sala de aula e ficaram impossibilitados de ministrar aulas, sendo afastados da função, mas que continuam trabalhando em outro setor da escola; professores integrados, que pertencem também ao quadro permanente, mas não foram admitidos por concurso público; e professores contratados por Processo Seletivo Simplificado (PSS). O PSS tem duração de dois anos, e, ao final de cada ano escolar, o docente é avaliado pela equipe gestora, que encaminha o processo avaliativo para a SEDUC/AM. Caso a avaliação seja satisfatória, o docente pode ser contratado novamente pelo órgão; caso não, é dispensado ao final do contrato (AMAZONAS, 2010).

Dentre os 34 professores que compõem o quadro docente da escola, apenas três foram contratados por PSS pela SEDUC/AM em 2014. Essa baixa contratual ocorre porque a secretaria disponibilizou um contrato diferenciado em 2014, denominado de Carga Complementar, um acréscimo de horas aos servidores efetivos, embutido em uma única matrícula, o que reduziu o número de contratados por PSS (GESTORA 1, 2014).

A filosofia da escola, identificada no PPP, está pautada em Piaget, seguindo a teoria construtivista. O PPP, de acordo com a Gestora 1 no dia em que observamos a escola e coletamos informações, no mês de setembro de 2014, ainda não foi aprovado pela SEDUC/AM, mas esse documento é seguido pela escola, pois foi construído pela equipe gestora atual durante o curso de especialização em Gestão Escolar/UFAM, realizado em 2012. Assim, a missão da escola, descrita no projeto, é educar para formar um cidadão preparado para a convivência em sociedade, desde o plano cognitivo, afetivo e social, em consonância com os ideais de formação integral e humanista que contribuam com a formação social e intelectual dos alunos do município de Barcelos. Ainda na missão, destacam-se os valores morais e religiosos, como o respeito, o caráter e o espírito solidário, requisitos que são realçados em todo o processo educativo, desde 1º até o 9º ano ensino fundamental, incluindo a EJA (ESCOLA ESTADUAL ANGELINA PALHETA MENDES, 2013).

O Projeto Político Pedagógico descreve que a escola promove eventos para integrar a família, tais como gincanas culturais, festas de datas comemorativas (páscoa, dia das mães, dia do município, dia dos pais, dia do estudante, desfile cívico, dia da criança, dia do professor e do funcionário público, torneios, jogos estudantis, palestras, bingos e outros), e projetos educacionais (ESCOLA ESTADUAL ANGELINA PALHETA MENDES, 2013).

O PPP informa ademais que a escola desenvolve três projetos que envolvem a comunidade: Criança em Ação, *Kunhãboca* e Mais Educação. Em conversa com o presidente da APMC no dia da observação da escola, ele relatou que o objetivo do primeiro projeto é desenvolver, periodicamente, limpezas das praias de Barcelos, com o intuito de sensibilizar a comunidade escolar e a comunidade em geral para a importância do zelo com o meio ambiente, cartão postal da cidade durante a temporada turística (APMC 1, 2014).

O presidente falou ainda que o projeto *Kunhãboca* trabalha diretamente com a conservação de espécies de quelônios na comunidade São Roque, no rio Caurés, no interior do município de Barcelos. A iniciativa tem o objetivo de conscientizar a população local quanto ao perigo da extinção das espécies de quelônios na região. Além disso, o projeto elabora, com assessoria de entidades ambientalistas, uma cartilha educativa e impressão de DVDs, intitulado “Projeto *Kunhãboca* em Defesa dos Quelônios do Rio Negro”. Esse material é utilizado, por instituições educacionais das esferas municipal e estadual de Barcelos, como material didático na educação ambiental. Já o Programa Mais Educação, promovido pelo Governo Federal, é aplicado, de acordo com o presidente da APMC, na escola nas áreas de Matemática, Letramento, Dança, Fanfarras Musical e Tênis de Mesa no contraturno para estudantes com baixo desempenho e tem como orientadores alunos e comunitários (APMC 1, 2014).

A Escola Estadual Angelina Palheta Mendes participa de quatro avaliações externas promovidas pelos Governos Federal e Estadual, de acordo com a Gestora 1: Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), que avalia os alunos do 3º ano do ensino fundamental; Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), também conhecida como Prova Brasil, aplicada aos alunos do 5º e do 9º anos do ensino fundamental desde 2005; o Sistema de Avaliação do Desempenho do Amazonas (SADEAM), avaliação aplicada aos alunos do 3º, 5º, 7º e 9º anos do ensino fundamental e da EJA desde 2008; e o Exame Nacional do Ensino Médio

(ENEM), aplicado aos alunos da 3ª série do ensino médio regular, finalistas da EJA e alunos que já terminaram seus estudos na educação básica ou superior e têm a intenção de se autoavaliar ou cursar uma graduação (SECRETÁRIA 1, 2014).

De acordo com o INEP (2014b), na Prova Brasil, os alunos do 5º ano do ensino fundamental da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes obtiveram média de 3,1 em 2005; 2,9 em 2007; 3,8 em 2009; 3,7 em 2011; e 4,7 em 2013. Já os alunos do 9º ano do ensino fundamental, também na Prova Brasil, atingiram as médias: 2,7 em 2007; 2,8 em 2009; 3,4 em 2011; e, em 2013, 3,6 (INEP, 2014b).

Quanto aos alunos da EJA, os desempenhos no SADEAM, referentes aos anos de 2011, 2012 e 2013, dos anos finais do ensino fundamental em Matemática corresponderam, respectivamente, às médias: 197,2; 206,9; e 213,7. Em Língua Portuguesa, os alunos obtiveram média de 198,9 em 2011; 193,1 em 2012; e 231,7 em 2013. Já em relação ao desempenho da EJA do ensino médio, os alunos atingiram em Matemática, nos anos de 2011, 2012 e 2013, respectivamente: 444,5; 447,7 e 453,6. Em Língua Portuguesa, no mesmo triênio, os resultados foram: 447,3; 428,0 e 442,8 (SADEAM, 2014a), conforme demonstra a Tabela 7.

**Tabela 7: Resultados do IDEB e do SADEAM dos alunos do EF regular e da EJA da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2005 a 2013**

ENSINO FUNDAMENTAL REGULAR / AVALIAÇÃO	2005	2007	2009	2011	2013
5º ano / Prova Brasil – IDEB	3,1	2,9	3,8	3,7	4,7
9º ano / Prova Brasil – IDEB	3,0	2,7	2,8	3,4	3,6
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS / AVALIAÇÃO			2011	2012	2013
Dos anos finais do Ensino Fundamental / SADEAM – Matemática			197,2	206,9	213,7
Dos anos finais do Ensino Fundamental / SADEAM – Língua Portuguesa			198,9	193,1	231,7
Ensino Médio / SADEAM – Matemática			444,5	447,7	453,6
Ensino Médio / SADEAM – Língua Portuguesa			447,3	428,0	442,8

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do INEP e SADEAM (INEP, 2014b) e (SADEAM, 2014a).

Os resultados obtidos nas outras disciplinas avaliadas no ensino médio (Biologia, Química, Física, Sociologia, Filosofia, etc.) não foram analisados neste trabalho em razão de as demais avaliações contemplarem apenas dois componentes curriculares: Língua Portuguesa e Matemática. Para os anos iniciais do ensino fundamental da EJA, não há informações disponíveis no SADEAM e nem na secretaria da escola. Os dados do SADEAM referentes aos 7º anos do ensino fundamental em Matemática estão representados na Tabela 8 e refletem uma escola

que se mantém, ao longo de três anos (2011 a 2013), no padrão de desempenho básico e sem alunos na escala avançada de desempenho (SADEAM, 2014a).

**Tabela 8: Resultados do desempenho em Matemática no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2011 a 2013**

Ano	Proficiência Média	Padrão de desempenho	Abaixo do básico (%)	Básico (%)	Proficiente (%)	Avançado (%)
2011	202,5	Básico	50,0	36,4	13,6	0,0
2012	201,2	Básico	50,0	47,4	2,6	0,0
2013	203,3	Básico	53,0	39,4	7,6	0,0

Fonte: Elaborada pela autora com base no resultado do SADEAM dos alunos do 7º ano do ensino fundamental (SADEAM, 2014a).

Quanto ao desempenho em Língua Portuguesa dos alunos do 7º ano do ensino fundamental da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, os resultados da prova do SADEAM revelam uma melhor situação, pois há maior quantidade de alunos no desempenho avançado, entretanto a escola se mantém no padrão básico de desempenho, conforme abordado na Tabela 9.

**Tabela 9: Resultados do desempenho em Língua Portuguesa no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2011 a 2013**

Ano	Proficiência Média	Padrão de desempenho	Abaixo do básico (%)	Básico (%)	Proficiente (%)	Avançado (%)
2011	209,4	Básico	16,8	52,7	23,7	6,9
2012	207,0	Básico	22,6	44,7	27,4	5,3
2013	206,6	Básico	22,4	47,5	23,9	6,2

Fonte: Elaborada pela autora com base no resultado do SADEAM dos alunos do 7º ano do ensino fundamental (SADEAM, 2014a).

No que se refere ao desempenho dos alunos do 9º ano do ensino fundamental na Prova Brasil, dados disponíveis no QEdU (2014a) demonstram o quanto é preocupante o ensino de Português e Matemática da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, uma vez que, em Leitura e Interpretação de Texto, apenas 24% foram proficientes nessa competência, e somente 5% dos alunos conseguiram resolver os problemas de Matemática propostos no ano de 2011 na prova. Em anos anteriores, o desempenho esteve ainda pior: em 2007, apenas 10% dos alunos atingiram a competência de Português e, em Matemática, somente 3%. Em 2009, houve um aumento do índice em Português para 16%, mas, em

Matemática, houve nova queda: apenas 2% dos alunos foram proficientes na competência relativa a essa disciplina, como pode ser comprovado na Tabela 10.

**Tabela 10: Resultados do desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil/ANRESC dos alunos do 9º ano do EF da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes entre os anos de 2007 a 2011**

Ano	Português	Matemática
	Competência: Leitura e Interpretação de Texto (%)	Competência: Resolução de Problemas (%)
2007	10	3
2009	16	2
2011	24	5

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da Prova Brasil (QEDU, 2014a).

Existe um indicador utilizado em pesquisas educacionais que auxilia também na compreensão do baixo rendimento educacional dos alunos. Não que esteja diretamente relacionado, mas possui um certo grau (debatido entre os especialistas) de interferência no aprendizado: o Nível Socioeconômico (NSE), que sintetiza as características dos indivíduos em relação à sua renda, ocupação e escolaridade. O NSE permite fazer análises de classes de indivíduos semelhantes em relação a essas características, numa escala que vai de 0 até 10. Em seguida, é separado em sete níveis qualitativos: mais baixo, baixo, médio baixo, médio, médio alto, alto e mais alto (QEDU, 2015). Nesse sentido, o NSE dos alunos do 9º ano do ensino fundamental da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, no ano de 2013, de acordo com o QEDU (2015), foi de 4,3, considerado médio baixo, o qual está abaixo da média mínima desejada que seria de 6,0.

Vale ressaltar que os resultados evidenciados na Tabela 10, expressos em porcentagem, obedecem uma escala de 0 a 100%, tendo como mínimo esperado (que os alunos alcancem) 60%. Logo, os dados apontam para a necessidade de um trabalho coletivo e comprometido na escola entre gestor, professores, alunos e pais/responsáveis para melhorar essa situação educacional, uma vez que os resultados demonstram que os percentuais atingidos estão distantes de 60%. Assim, a próxima seção tratará, especificamente, da gestão na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, bem como de suas ações para reverter este quadro educacional e melhorar a qualidade do ensino e da gestão de resultados.

### 1.3.1.1 A gestão na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes

Com o intuito de conhecer as ações desenvolvidas pela gestora da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes e sua equipe de trabalho, estivemos na escola, analisamos o PPP, conversamos com os membros da equipe gestora e, ainda, aplicamos um questionário composto de 34 perguntas – entre questões fechadas e abertas – aos integrantes dessa equipe. Por meio dessas ações, descobrimos que há uma gestora, a qual foi indicada politicamente ao cargo, que pertence ao quadro efetivo da SEDUC/AM e tem autonomia para montar sua equipe com profissionais da educação pertencentes à Secretaria Estadual de Educação ou à Secretaria Municipal de Educação a partir de permutas (trocas de funcionários entre as esferas estadual e municipal).

Diante dessa autonomia, a gestora, formada em Ciências Sociais e especialista em Gestão Escolar, convidou a secretária da escola, que está cursando Licenciatura em Matemática, um pedagogo e um professor (presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários), formado em Normal Superior e especialista em Gestão Escolar, para comporem sua equipe, totalizando quatro integrantes (GESTORA 1, 2014).

De acordo com o questionário aplicado à equipe gestora, a secretária da escola declarou que atua na equipe gestora há mais de cinco anos e está inteirada das atividades da instituição. A funcionária informou que já passou por curso de formação específico para secretária, promovido pela SEDUC/AM, e que acompanha os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série todos os dias. Quanto à questão de utilização dos dados das avaliações internas e externas para pensar a proposta pedagógica da escola, afirmou que utiliza uma vez por bimestre. A respeito do questionamento sobre a quantidade de horas semanais dedicadas as atividades pedagógicas, a secretária expressou que usa o tempo integral, entretanto disse que gasta o mesmo tempo (integral) para questões administrativas. Logo, houve uma falta de entendimento quanto à questão, ou a funcionária não divide bem o tempo de trabalho, ou não realiza uma divisão desse tempo, ou, ainda, pode não ter respondido o questionário com atenção. A profissional também informou no questionário que a escola pede a opinião dos alunos, pais, professores e funcionários, por meio de reuniões, antes de tomar decisões importantes.

Quanto ao pedagogo da escola, este informou por meio do questionário que atua na função há mais de dez anos, mas nunca passou por um curso de formação promovido pela SEDUC/AM. Disse que acompanha diariamente os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série, mas só os utiliza para repensar metas e estratégias para escola uma vez por bimestre. O pedagogo declarou também que utiliza quatro horas do dia para as questões pedagógicas e outras quatro para as questões administrativas. Informou, ainda, que a escola realiza reuniões regulares com toda a comunidade escolar sempre que necessário e que pede opinião dos alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões importantes. Os dados das avaliações internas e externas são utilizados pelo pedagogo uma vez por bimestre para pensar em propostas pedagógicas.

O presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários da escola, terceiro membro da equipe gestora, é professor e responsável direto pela parte financeira da escola. Esse profissional informou no questionário que está no cargo há quase cinco anos e somente acompanha os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série uma vez por bimestre. Não soube informar se passou por algum curso de formação para atuar na equipe gestora e também afirmou não utilizar os dados das avaliações internas e externas para pensar propostas pedagógicas com os docentes da escola. Não respondeu quanto tempo dedica às questões pedagógicas e burocráticas na escola e disse que a escola realiza reuniões com a equipe escolar bimestralmente. Ademais, relatou que a instituição pede a opinião de alunos, pais, professores e funcionários, por intermédio de reuniões, antes de tomar decisões.

O presidente da APMC informou, ainda, que, ao longo dos 27 anos de existência dessa escola, ela foi administrada por nove gestores, sendo que o período no qual permaneceram no cargo variou, pois houve profissionais que ficaram por nove anos, outros por quatro e, até mesmo, por um ano, dependendo do interesse do gestor e/ou do prefeito (APMC 1, 2014).

De acordo com as informações obtidas com o questionário aplicado, a Gestora 1 (atual) está no cargo na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes há sete anos, participa do Encontro de Gestores na capital do estado todos os anos, acompanha os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série uma vez por bimestre e utiliza os dados das avaliações internas e externas para pensar em propostas pedagógicas uma vez por bimestre. Ela também relatou que dedica

sete horas do seu tempo para questões pedagógicas e tempo integral para questões administrativas. Quanto às reuniões com a equipe escolar, respondeu que realiza, mas não especificou com que frequência. Mesmo assim, informou que a opinião de alunos, pais, professores e funcionários é solicitada antes de se tomarem decisões importantes.

Em conversa durante um dos momentos de observação da escola, a Gestora 1 nos disse que, desde 2008, trabalha praticamente com os mesmos profissionais, pois a rotatividade de professores tem sido pequena. Segundo ela, isso ocorre em função da diminuição dos docentes contratados, pois muitos professores efetivos estão aceitando a Carga Complementar já mencionada, e participando de Processo Seletivo Simplificado oferecido pela SEDUC/AM. Este último dá direito a uma nova matrícula, em outro turno, quando o profissional é aprovado. A Gestora 1 informou, ainda, que acompanha de perto as atividades pedagógicas desenvolvidas no ambiente escolar, pois está presente de maneira integral nos três turnos, e o fato de a instituição ser relativamente pequena, em termos de espaço físico, favorece o acompanhamento (GESTORA 1, 2014).

De acordo com a gestora, os problemas com indisciplina são específicos em cada segmento: no turno da manhã – turmas do 6º ao 9º ano do ensino fundamental, a indisciplina é própria de jovens adolescentes; à tarde – turmas do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, é recorrente entre as crianças; já à noite – turmas da EJA, os contratempos ligados à indisciplina são próprios do universo de estudantes jovens e adultos. Assim, a equipe pedagógica da escola tem mais facilidade no enfrentamento dos desafios educacionais de acordo com a modalidade de ensino e da faixa etária, apesar de algumas distorções de idade-série que ocorrem (GESTORA 1, 2014).

Todavia o pedagogo, no dia da aplicação do questionário, queixou-se sobre um problema corriqueiro nas escolas: os pais dos alunos, justamente aqueles que mais precisam estar presentes na instituição de ensino para o acompanhamento da aprendizagem de seus filhos, não aparecem quando convocados – salvo quando a escola comunica a ausência da família ao Conselho Tutelar, e os conselheiros procuram os familiares (PEDAGOGO 1, 2014).

Todos os membros da equipe de gestão informaram no questionário que a escola realiza um Conselho de Classe bimestral. Também relataram que a instituição não tem Conselho Escolar nem Grêmio Estudantil. Em conversa sobre a

criação desses órgãos, a Gestora 1 informou que não há nada em andamento para isso. Destacou, ainda, que a parceria com a prefeitura municipal é uma relação importante, mas não é reconhecida legalmente, sendo apenas um acordo verbal entre a gestora da escola e o prefeito, o que faz com que o número de funcionários concedidos pela prefeitura para atuar na escola não seja constante. Segundo a Gestora 1, a prefeitura, no ano de 2014, disponibilizou três profissionais – dois professores com formação em nível superior e um auxiliar de serviços gerais, porém essa quantidade varia de ano em ano e de um governo para outro. Ainda de acordo com seu relato, a equipe gestora tem uma boa relação com os professores e alunos da escola, pois trata-se de profissionais que já estão lotados no mesmo ambiente de ensino há mais de cinco anos pelo menos, o que gera uma relação mais próxima e confiável com os alunos e professores.

Assim, finalizamos a apresentação da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, e a próxima seção aborda a Escola Estadual Padre João Badalotti.

### **1.3.2 A Escola Estadual Padre João Badalotti**

A Escola Estadual Padre João Badalotti foi fundada em 02 de junho de 1972, e, em 1981, mediante o Decreto nº 6.047, foi legalizado o seu Ato de Criação. A escola recebeu esse nome em homenagem ao Padre João Badalotti, missionário italiano da Congregação Salesiana que prestou serviços considerados relevantes a Barcelos nas áreas da educação e da catequese. Durante anos, a escola ofereceu o único ensino profissionalizante da cidade, Habilitação para o Magistério de 1ª a 4ª séries do Ensino fundamental, até o ano 2000. Em 2001, a instituição teve um novo prédio construído pelo Governo do Estado, inaugurado em 06 de abril de 2002, oferecendo, a partir de então, o ensino fundamental (1º ao 9º ano) e o ensino médio regular (ESCOLA ESTADUAL PADRE JOÃO BADALOTTI, s/d).

A instituição atendeu, em 2014: o ensino fundamental, do 6º ao 9º ano, à tarde; o ensino médio, de 1ª a 3ª série, pela manhã e pela noite; a educação mediada por tecnologia na sede da cidade, à noite, e em diversas comunidades durante o dia e à noite. No total, a escola possui 948 alunos (SECRETÁRIA 2, 2014).

O ensino fundamental regular e o Projeto Igarité (ensino fundamental do 6º ao 9º ano mediado por tecnologia oferecido nas comunidades ribeirinhas) têm, juntos, 454 alunos. O ensino médio regular e o ensino médio mediado por tecnologia

possuem 463 alunos. A EJA é oferecida por mediação tecnológica em comunidades do interior, tendo 31 alunos matriculados no 2º segmento (6º ao 9º ano do ensino fundamental). Com base em dados do SIGEAM (2014), a secretária informou que a escola possui vários anexos em diversas comunidades, comportando 45 turmas, distribuídas ao longo de onze comunidades, as quais encontram-se descritas na Tabela 11, totalizando, assim, doze pontos de acesso (SIGEAM, 2014).

**Tabela 11: Turmas da Educação por Mediação Tecnológica (Projeto Igarité, EJA, EM) da Escola Estadual Padre João Badalotti em 2014**

Comunidade	Turma/Projeto	Denominação da turma
Moura	6º ano / Igarité	01
Marará	6º ano / Igarité	02
Piloto	6º ano / Igarité	03
Cumaru	6º ano / Igarité	04
Cravoeiro	6º ano / Igarité	05
Tabaco	6º ano / Igarité	06
Tapera	6º ano / Igarité	07
Lago das Pombas	6º ano / Igarité	08
Pataua	6º ano / Igarité	09
Moura	7º ano / Igarité	01
Marará	7º ano / Igarité	02
Piloto	7º ano / Igarité	03
Moura	8º ano / Igarité	01
Marará	8º ano / Igarité	02
Cumaru	8º ano / Igarité	03
Terra Nova	8º ano / Igarité	04
Tapiira	8º ano / Igarité	05
Moura	9º ano / Igarité	01
Marará	9º ano / Igarité	02
Piloto	9º ano / Igarité	03
Cumaru	9º ano / Igarité	04
Terra Nova	9º ano / Igarité	05
Tapiira	9º ano / Igarité	06
Sede	1ª série / EM	01
Moura	1ª série / EM	02
Marará	1ª série / EM	03
Piloto	1ª série / EM	04
Cumaru	1ª série / EM	05
Cravoeiro	1ª série / EM	06
Tapera	1ª série / EM	07
Sede	2ª série / EM	01
Moura	2ª série / EM	02
Marará	2ª série / EM	03
Sede		01

3ª série / EM

**Continuação da Tabela 11: Turmas da Educação por Mediação Tecnológica (Projeto Igarité, EJA, EM) da Escola Estadual Padre João Badalotti em 2014**

Comunidade	Turma/Projeto	Denominação da turma
Moura	3ª série / EM	02
Marará	3ª série / EM	03
Tapiira	3ª série / EM	04
Marará	2º Segmento EJA	01
Piloto	2º Segmento EJA	02
Terra Nova	2º Segmento EJA	03
Cumaru	2º Segmento EJA	04
Tapiira	2º Segmento EJA	05
Moura	2º Segmento EJA	06
Tabaco	2º Segmento EJA	07
Lago das Pombas	2º Segmento EJA	08

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da Secretaria da Escola (SIGEAM, 2014).

A secretária da Escola Estadual Padre João Badalotti disponibilizou, também, os dados de desempenho escolar, de acordo com os dados do Sistema de SIGEAM (2014), referentes aos anos de 2011 a 2013, com os quais foram construídos a Tabela 12, na qual identificamos que a escola, por três anos consecutivos (2011, 2012 e 2013), teve um aumento significativo da evasão escolar no ensino médio mediado por tecnologia (educação via satélite televisionada que ocorre no estado do Amazonas a todos os municípios). No ensino médio regular, entre os anos de 2012 (10,7%) e 2013 (20,95%), a evasão ficou preocupante, pois praticamente dobrou o número de alunos que deixaram de frequentar a escola.

Observamos que é preciso que a escola desenvolva ações para solucionar o problema. Porém, no dia da coleta de informações, a secretária informou que não há projetos em andamento para essa solução. Quando questionada sobre o problema e sobre o que tem sido feito para combater a evasão escolar, a Gestora 2 respondeu que “nada”, já que assumiu a gestão em junho de 2014 e não teve tempo de analisar os dados escolares, alegando que somente em 2015 tratará das dificuldades escolares (GESTORA 2, 2014).

Os dados da Tabela 12 demonstram também que, no ensino médio, houve uma queda na aprovação entre os anos de 2012 e 2013, uma vez que, em 2012, foram 85,7% aprovados, e, em 2013, 78,1%, enquanto a reprovação diminuiu de 10,7% em 2012 para 1% em 2013. O ensino médio por mediação tecnológica, nos dois últimos anos, praticamente manteve o resultado de aprovação, pois, em 2012, tal índice foi de 70,5% e, em 2013, de 70,2%. A reprovação foi reduzida em 2013, mas o número de alunos que evadiram aumentou de 25,9% em 2012 para

29,8% em 2013. A educação no ensino fundamental regular demonstra que a evasão está sendo reduzida ao longo desses três anos (2011, 2012 e 2013), visto que foi de 15,6% em 2011; de 12% em 2012; e de 9,2% em 2013 (SIGEAM, 2014).

**Tabela 12: Resultados do desempenho dos alunos da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2011 a 2013**

Indicador	2011		2012		2013	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Ensino Médio	10 turmas		10 turmas		12 turmas	
Aprovação	229	84.19	240	85.71	246	78.10
Reprovação	0	0.00	10	3.57	3	0.95
Deixou de Frequentar	43	15.81	30	10.71	66	20.95
Total	272	100.00	280	100.00	315	100.00
Ensino Médio – Mediação Tecnológica	9 turmas		10 turmas		11 turmas	
Aprovação	78	81.25	98	70.50	92	70.23
Reprovação	3	3.13	5	3.60	0	0.00
Deixou de Frequentar	15	15.63	36	25.90	39	29.77
Total	96	100.00	139	100.00	131	100.00
Ensino Fundamental – 6º ao 9º ano	10 turmas		11 turmas		9 turmas	
Aprovação	290	83.82	256	80.50	264	89.80
Reprovação	2	0.58	24	7.55	3	1.02
Deixou de Frequentar	54	15.61	38	11.95	27	9.18
Total	346	100.00	318	100.00	294	100.00
Ensino Fundamental – 6º ao 9º ano – Mediação Tecnológica	10 turmas		17 turmas		18 turmas	
Aprovação	78	76.47	193	80.75	193	83.19
Reprovação	0	0.00	5	2.09	0	0.00
Deixou de Frequentar	24	23.53	41	17.15	39	16.81
Total	102	100.00	239	100.00	232	100.00
EJA Fundamental 2º Seg. 6º ao 9º ano	0 turmas		4 turmas		4 turmas	
Aprovação	0	0.00	34	56.67	23	58.97
Reprovação	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Deixou de Frequentar	0	0.00	26	43.33	16	41.03
Total	0	0.00	60	100.00	39	100.00

Fonte: Dados de desempenho dos alunos da E. E. Padre João Badalotti (SIGEAM, 2014).

De acordo com os dados da Tabela 12, a reprovação no ensino fundamental regular do 6º ao 9º ano teve uma queda considerável de 7,6% em 2012 para 1% em 2013. Já a aprovação nesse segmento de ensino aumentou de 80,5% em 2012 para 89,8% em 2013. Os dados demonstram que a quantidade de turmas no ensino médio regular aumentou de 2012 para 2013, pois eram 10 turmas em 2012 e, em 2013, foram 12 turmas. No ensino médio por mediação tecnológica, ao longo dos três anos (2011, 2012 e 2013), o total de turmas tem aumentado em uma

unidade a cada ano. Mas, no ensino fundamental, o número de salas de aula foi reduzido de onze em 2012 para nove em 2013 (SIGEAM, 2014).

Quanto ao ensino fundamental, a aprovação melhorou do ano de 2012 para 2013. Em 2012, 80,5% dos alunos foram aprovados, enquanto que, em 2013, foram 89,8% de discentes aprovados. A reprovação foi reduzida de 7,6% em 2012 para 1% em 2013. Já o abandono escolar foi de 12% em 2012, havendo uma diminuição desse índice para 9,2% no ano de 2013. No que diz respeito ao Projeto Igarité, os índices relativos à aprovação tiveram um crescimento pouco significativo: em 2012, foram de 81% e, em 2013, de 83%. A reprovação foi totalmente reduzida em 2013, e o número de alunos que deixou de frequentar diminuiu, em 2013, para 16,8%, tendo sido de 17,2% em 2012. A Educação de Jovens e Adultos do 2º segmento (6º ao 9º ano do EF) apresenta valores de aprovação próximos, pois, em 2012, o percentual de aprovados foi de 56,7% e, em 2013, foi de 59%. Não houve reprovação em nenhum dos anos (2012, 2013), e o índice elevado de abandono escolar praticamente se mantém, já que foi de 43% em 2012 e de 41% em 2013, (SIGEAM, 2014).

A Escola Estadual Padre João Badalotti atende seus alunos na sede do município em um prédio que possui nove salas de aula, além de salas para: gestão; secretaria; sala dos professores; biblioteca; laboratório de informática – equipado com vinte máquinas com acesso à *internet*; copa; arquivo; depósito de materiais de higiene e limpeza; despensa de gêneros alimentícios; sala para TV Escola; e centro de convivência. Ademais, a escola conta também com banheiros e uma quadra poliesportiva anexa, mas que está em reforma há mais de dois anos. Assim, a área construída total da instituição possui 5.421,60 m<sup>2</sup>, sendo a menor escola estadual em termos de espaço físico (ESCOLA ESTADUAL PADRE JOÃO BADALOTTI, s/d).

A partir de informações coletadas com a secretária, constatamos que a escola possui 61 docentes, mas nem todos possuem nível superior. Alguns são especialistas, e poucos atuam nas suas áreas de formação. A Tabela 13 demonstra que a grande maioria dos docentes (31) da escola possui formação em Normal Superior, e que há várias áreas carentes, como Filosofia, Ensino Religioso, Química, Física, Ensino das Artes, História, Educação Física, entre outras. A Escola Estadual Padre João Badalotti ainda possui professores exercendo a função sem curso de licenciatura (05). Vale ressaltar que esses docentes sem formação superior atuam na educação tecnológica como professores presenciais nas comunidades do interior.

Não são professores lotados na sede da escola, por isso são admitidos pela SEDUC/AM, pois as comunidades ribeirinhas têm uma carência ainda maior de profissionais da educação. A SEDUC/AM entende que não há necessidade de o professor presencial ter formação em nível superior, pois não é ele quem explica os assuntos, sua função é realizar o acompanhamento dos alunos e fazer a organização do equipamento escolar. Mas, para suprir essas e outras deficiências, a SEDUC/AM realiza treinamentos virtuais (pela TV) com esses docentes no início do ano escolar (SECRETÁRIA 2, 2014).

**Tabela 13: Quantidade de professores da Escola Estadual Padre João Badalotti com nível superior e área de formação em 2014**

Áreas de Formação/Graduação	Quantidade de professores
Normal Superior	31
Pedagogia	07
Biologia	05
Letras	03
Sociologia	01
Matemática	07
Geografia	02
Tecnologia em Saneamento Ambiental	01
Magistério (Antigo 2º Grau)	03
Adicional (Antiga habilitação para 6ª e 7ª série do EF)	01
<b>Total de professores graduados</b>	<b>56</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base das pastas virtuais dos docentes existentes na Secretaria da Escola (SIGEAM, 2014).

A secretária da escola, a partir da lotação de professores, relatou que, desses 61 docentes, apenas doze são efetivos e 49 são contratados sob o regime de PSS. Apesar do grande número de professores contratados, a rotatividade é pequena, pois esses são geralmente os mesmos que passam no exame de seleção, principalmente nas comunidades ribeirinhas contempladas com a educação tecnológica.

A escola não tem PPP aprovado pela SEDUC/AM, mas possui um elaborado pelos membros da equipe gestora da instituição, quando participaram do curso de especialização em Gestão Escolar. Porém esse PPP não foi disponibilizado para esta pesquisa (SECRETÁRIA 2, 2014). A secretária da escola informou, ainda, que a escola desenvolve dois projetos: Mais Educação, nas áreas de Judô, Letramento, Matemática, Voleibol e Fanfarra Musical no contraturno das atividades escolares; e Projeto Contra as Drogas, com os alunos do ensino médio, cujo objetivo

é alertar e despertar nos alunos a sensibilização e consciência dos perigos e consequências que as drogas trazem para os indivíduos, para as famílias e para a sociedade (SECRETÁRIA 2, 2014).

Quanto aos recursos financeiros, a secretária afirmou que a escola funciona a partir de recursos provenientes da SEDUC/AM e da esfera nacional. Informou, ainda, que a Escola Estadual Padre João Badalotti participa das seguintes avaliações externas: Prova Brasil, com os alunos dos 9º anos do ensino fundamental; SADEAM, com avaliação dos alunos dos 7º e dos 9º anos do ensino fundamental, das 1ª e 3ª séries do ensino médio regular e da educação por mediação tecnológica na sede do município e nas comunidades onde ocorre; e do ENEM (SECRETÁRIA 2, 2014).

No 9º ano do ensino fundamental, na Prova Brasil, os resultados do IDEB dos alunos da Escola Estadual Padre João Badalotti foram os seguintes: em 2005, 3,0; em 2007, 3,0; em 2009, 3,7; em 2011, 3,8; em 2013, 3,8 (INEP, 2014b). No ensino médio regular, na prova do SADEAM, o IDEAM dos alunos foi o seguinte: em 2008, 2,6; em 2009, 4,6; em 2010, 4,0; em 2011, 4,6; em 2012, 3,8; e, em 2013, 3,9 (SADEAM, 2014b). Quanto aos resultados do SADEAM dos alunos dos 7º anos do ensino fundamental, os dados estão expressos nas Tabelas 14 e 15 e apontam a criticidade da educação nesse nível.

**Tabela 14: Resultados do desempenho em Matemática no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2011 a 2013**

Ano	Proficiência Média	Padrão de desempenho	Abaixo do básico (%)	Básico (%)	Proficiente (%)	Avançado
2011	205,5	Básico	44,8	44,8	10,3	0,0
2012	209,6	Básico	38,5	48,1	13,5	0,0
2013	215,6	Básico	33,8	53,8	12,3	0,0

Fonte: Elaborada pela autora com base no resultado do SADEAM dos alunos do 7º ano do ensino fundamental (SADEAM, 2014b).

A Tabela 14 demonstra o quanto a escola precisa avançar em Matemática, uma vez que, ao longo de três anos, não há nenhum aluno na escala avançada de proficiência, e o padrão de desempenho básico está sendo mantido. Os resultados em Língua Portuguesa estão expressos na Tabela 15 e revelam que os alunos do 7º ano do ensino fundamental, no padrão avançado de proficiência,

vêm evoluindo nesse desempenho, mesmo que seja gradativamente: 5,2, em 2011; 5,8, em 2012; 7,7 em 2013 (SADEAM, 2014b).

**Tabela 15: Resultados do desempenho em Língua Portuguesa no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2011 a 2013**

Ano	Proficiência Média	Padrão de desempenho	Abaixo do básico (%)	Básico (%)	Proficiente (%)	Avançado
2011	199,0	Básico	24,1	53,4	17,2	5,2
2012	216,8	Básico	13,5	48,1	32,7	5,8
2013	219,0	Básico	13,8	50,8	27,7	7,7

Fonte: Elaborada pela autora com base no resultado do SADEAM dos alunos do 7º ano do ensino fundamental (SADEAM, 2014b).

No que diz respeito aos resultados de desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil do 9º ano do ensino fundamental, os dados são preocupantes. A Tabela 16 demonstra o quanto a Escola Estadual Padre João Badalotti está distante do padrão mínimo de 60% de aprendizado esperado para as competências de Português (Leitura e Interpretação de Texto) e Matemática (Resolução de Problemas), visto que, em 2011 apenas 18% estavam aptos na competência de Português, e 4% em Matemática (QEDU, 2014b).

**Tabela 16: Resultados do desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil/ANRESC dos alunos do 9º ano do EF da Escola Estadual Padre João Badalotti entre os anos de 2007 a 2011**

Ano	Português	Matemática
	Competência: Leitura e Interpretação de Texto	Competência: Resolução de Problemas
2007	12%	2%
2009	29%	7%
2011	18%	4%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da Prova Brasil (QEDU, 2014b).

Não há informações na escola e nem no portal do SADEAM para os resultados das avaliações externas obtidos pelos alunos do ensino médio por Mediação Tecnológica. Há apenas da EJA, e somente referente ao ano de 2013. As outras etapas de ensino (Projeto Igarité e Ensino Médio Tecnológico) não estão disponíveis. Assim, a EJA, oferecida por meio de recursos tecnológicos as comunidades ribeirinhas de Barcelos, atingiu a média no SADEAM, em 2013, de 170,7 em Língua Portuguesa e de 175,6 em Matemática (SADEAM, 2014b).

De acordo com o QEdU (2015), o NSE dos alunos da Escola Estadual Padre João Badalotti, obtido a partir do questionário contextual aplicado juntamente com a Prova Brasil aos alunos do 9º ano do ensino fundamental em 2013, foi de 4,4, ocupando a posição média baixa. Diante dos dados e com o objetivo de conhecer o trabalho desenvolvido pela gestora da escola e seus profissionais da educação, observamos a escola e conversamos com os membros da equipe gestora. Além disso, aplicamos um questionário constituído de 34 perguntas – entre questões fechadas e abertas – aos membros da equipe gestora, sendo que tais informações estão descritas na próxima seção deste trabalho.

### **1.3.2.1 A gestão na Escola Estadual Padre João Badalotti**

Na Escola Estadual Padre João Badalotti, a equipe gestora é formada por cinco membros, um a mais que na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes. De acordo com a Gestora 2, isso ocorre porque esta possui maior quantidade de alunos matriculados que as demais instituições da cidade. Nessa instituição de ensino, o período de tempo que o gestor passa na função é indeterminado, pois representa uma questão de interesse político-administrativo. Alguns ficaram no cargo por dois anos, por um ano, outros por quatro anos, nove, oito, e a atual gestora está há oito meses na função, pois foi empossada em junho de 2014 (GESTORA 2, 2014).

A Escola Estadual Padre João Badalotti possui uma gestora indicada politicamente, que pertence ao quadro efetivo da SEDUC/AM e tem autonomia para montar sua equipe com os profissionais da educação pertencentes à SEDUC/AM ou à Secretaria Municipal de Educação a partir de permuta, atendendo às suas especificidades escolares.

A equipe gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti, de acordo com a Gestora 2, foi remontada parcialmente em junho de 2014, período em que a gestora assumiu a função, para evitar rupturas pedagógicas durante o ano escolar. Foram inseridos apenas dois novos membros, sendo retirados outros dois. Assim, constituem a equipe gestora a secretária, formada em Tecnologia de Saneamento Ambiental, com especialização em Gestão Escolar, que já pertencia à gestão anterior; um professor apoio pedagógico, licenciado em Matemática e especialista em Gestão em Escolar, membro novo na equipe; um pedagogo, com especialização em Psicopedagogia, que já fazia parte da equipe anterior; e uma pedagoga,

especialista em Administração Escolar, Supervisão e Orientação Educacional e Psicopedagogia, outro membro novo da equipe (GESTORA 2, 2014).

A Gestora 2 informou, no dia da observação da escola no mês de setembro, que é habilitada em Matemática e especialista em Gestão Escolar, que não tinha experiência na função até assumir o cargo e possui um bom relacionamento com a equipe gestora, pois já fazia parte dela na gestão anterior. Ademais, relatou que tem mais de 27 anos de experiência como docente e conhece a comunidade escolar, tendo, portanto, um bom relacionamento com pais e alunos (GESTORA 2, 2014).

A partir da aplicação do questionário à equipe gestora, ficamos sabendo que a secretária tem mais de cinco anos na função, já passou por três formações em serviço para o cargo e acompanha a frequência dos alunos, a evasão, retenção e distorção idade-série uma vez por bimestre. Nesse período, usa os dados para definir ou repensar as metas e estratégias para escola junto com a equipe gestora. Sobre a utilização dos dados das avaliações internas e externas para pensar as propostas pedagógicas da escola e discuti-las com os docentes, a secretária informou que isso é feito, mas apenas anualmente, apesar de a equipe gestora se reunir bimestralmente. Disse, ainda, que dedica cinco horas do seu tempo para atividades pedagógicas e tempo integral para as questões administrativas. Logo, observamos que houve incorreta interpretação dessa pergunta no questionário, ou não há uma divisão de tempo apropriada para as atividades escolares por parte da funcionária, ou, ainda, que ela não respondeu atentamente ao questionário. Quanto às reuniões regulares com toda a equipe escolar e com cada segmento, a secretária informou que isso não ocorre e não respondeu se a escola pede opinião de alunos, pais, professores e funcionários para tomar decisões importantes.

A pedagoga da escola declarou no questionário e em conversa que tem mais de dez anos de experiência na função, que nunca passou por processo de formação promovido pela SEDUC/AM e pertence ao quadro provisório da SEDUC/AM, pois é contratada por Processo Seletivo Simplificado. Informou, ainda, que acompanha bimestralmente os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série dos alunos da escola, mesmo período em que se vale desses dados para repensar as metas e estratégias escolares. Quanto ao uso dos dados das avaliações internas e externas, a pedagoga informou que os utiliza uma vez por

bimestre e que dedica seis horas do seu tempo para as atividades pedagógicas e seis horas para as atividades burocráticas (PEDAGOGO 2, 2014).

O outro pedagogo da escola tem mais de dez anos na função e já passou por cinco capacitações em Manaus. Da mesma forma que a outra pedagoga, também só acompanha os dados de frequência, evasão, retenção e distorção série-idade uma vez por bimestre. Todas as outras respostas são similares às da colega pedagoga, que, por sinal, é sua parente (irmã).

Contraditoriamente aos pedagogos, a Gestora 2 informou que utiliza todos os dias os resultados das avaliações internas e externas para pensar em propostas pedagógicas para a escola, mas informou no questionário que acompanha a frequência escolar, evasão, retenção e distorção idade-série uma vez por bimestre. Ademais, relatou que já passou por um curso de formação promovido pela SEDUC/AM e que usa tempo integral para se dedicar às questões burocráticas e apenas quatro horas para as questões pedagógicas. Identificamos que a Gestora 2, assim como a secretária, teve problemas com relação a essa questão.

O professor apoio, que é habilitado em Matemática, membro novo na equipe gestora, não respondeu todo o questionário. Apenas informou que tem mais de vinte anos no magistério, foi colocado na equipe por indicação da gestora e já participou de duas formações promovidas pela SEDUC/AM. Além disso, relatou que a escola possui Conselho Escolar e realiza Conselho de Classe sempre que necessário, mas não informou a frequência nem respondeu quanto tempo dedica às questões pedagógicas. O professor informou, ainda, que o relatório anual das atividades pedagógicas e financeiras da escola é submetido ao Conselho Escolar. Entretanto todos os demais membros da equipe foram unânimes em responder no questionário que, na escola, não há Conselho Escolar, não existe Grêmio Estudantil, que o Projeto Político Pedagógico está em construção e que, às vezes, os alunos e seus responsáveis participam das atividades promovidas pela escola.

Em conversa com a Gestora 2 no dia da aplicação do questionário, ela informou que acompanha de perto as atividades pedagógicas desenvolvidas no ambiente escolar por estar presente de maneira integral nos três turnos e pelo fato de a instituição ter um único pavimento, o que facilita o monitoramento do processo de ensino de aprendizagem. Além disso, relatou sobre a constituição do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil, que ainda vai estudar e verificar a possibilidade, ou não, da criação de ambos em 2015 (GESTORA 2, 2014).

Terminando as apresentações das escolas, a próxima seção traz a descrição da Escola Estadual São Francisco de Salles, terceira escola estadual da rede de ensino de Barcelos.

### **1.3.3 A Escola Estadual São Francisco de Salles**

A Escola Estadual São Francisco de Salles foi fundada em 15 de fevereiro de 1928 pelos padres salesianos, mas somente a partir do Decreto nº 1.212, de 10 de setembro de 1968, a escola foi reconhecida oficialmente, sendo incluída no Termo de Convênio firmado entre a Prelazia do Rio Negro, atual Diocese de São Gabriel da Cachoeira<sup>2</sup>, e a SEDUC/AM em 20 de fevereiro de 1970, publicado no Diário Oficial de 17 de junho de 1970. Nesse convênio, ficou estabelecido que o prédio e o terreno, propriedades da Diocese, são cedidos para o estado, responsável pelo serviço de manutenção e pagamentos de professores e funcionários, entre outros aspectos administrativos e financeiros, conforme o Regimento Interno dessa instituição (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007).

Em função do convênio, a gestão fica a cargo das Irmãs Salesianas Filhas de Maria Auxiliadora<sup>3</sup>, escolhidas pela Madre Geral, que permanecem no cargo de três a cinco anos, fato que a diferencia das outras escolas do município. Em que o processo é por indicação política, e sem tempo definido para ficar na função de gestor escolar.

A escola recebeu o nome de São Francisco de Salles em homenagem ao patrono da congregação, devido ao seu destaque no trabalho de evangelização da família Salesiana. De acordo com o Regimento Escolar (2007) da Diocese de São Gabriel da Cachoeira, a instituição tem por finalidade proporcionar uma educação evangélico-libertadora, pautada nos princípios da solidariedade e fraternidade, desenvolvendo nos alunos os sentidos: social, cívico, cultural e moral-religioso; oferecer à comunidade uma escola que propicie o desenvolvimento pessoal e

---

<sup>2</sup> A Diocese de São Gabriel da Cachoeira está inscrita no Conselho Nacional de Serviço Social sob o nº 5.901, de 19/09/1938, sendo declarada de utilidade pública pelo Decreto nº 68.556 de 28/04/1971 e registrada como Entidade de Fins Filantrópicos, de acordo com os Artigos 3º e 4º do Decreto nº 1.117 de 01/07/1962. Possui registro dos Estatutos sob o nº 672, lavrado em data de 06/12/1968 e apontado na mesma data pelo nº 25.837, publicado no Diário Oficial de 23/11/1968. Portanto, tem personalidade jurídica adquirida em 06/12/1968, publicada no Diário Oficial em 07/08/1975 (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007).

<sup>3</sup> Denominação escolhida por Dom Bosco para as Religiosas da Congregação fundada por ele em 1872 (SALESIANAS DE DOM BOSCO, s/d).

integral do aluno inserido em sua realidade, pautado a formação geral em nível de ensino fundamental e ensino médio (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007).

Quanto aos seus estudantes, a escola atende a educação infantil, o ensino fundamental do 1º ao 9º ano e o ensino médio regular. A educação infantil funciona na escola com duas turmas de Pré-Escolar II, uma pela manhã e outra à tarde, com 46 alunos no total, em parceria com a Prefeitura Municipal de Barcelos, sendo esta última a responsável pelo pagamento dos professores e fornecimento de material didático e a escola estadual, pelo acompanhamento pedagógico (SECRETÁRIA 3, 2014).

O ensino fundamental é distribuído nos turnos matutino e vespertino, em que os anos iniciais (1º ao 5º ano) funcionam à tarde, totalizando 352 alunos de acordo com a secretária da escola. Funcionam também à tarde quatro turmas do 6º ano ensino fundamental, além de uma turma do Pré-escolar II Fase com 13 alunos e uma turma do Projeto Avançar com 18 alunos. Pela manhã, a escola atende uma turma de Pré-escolar II Fase com 28 alunos, turmas do 7º ao 9º ano do ensino fundamental e todo o ensino médio, totalizando, no ensino fundamental anos finais, 470 alunos e, no ensino médio, 237 estudantes (SIGEAM, 2014).

Assim, são 42 turmas em atividade nesta escola, distribuídas em 22 salas de aula pela manhã e 20 à tarde, com total de 1.118 alunos (SIGEAM, 2014). Além disso, a secretária da escola informou, no dia da observação da instituição realizada no mês de setembro de 2014, que a escola possui uma sala de recursos, na qual está lotada uma professora especialista na educação especial de estudantes com necessidades especiais severas (baixa visão, deficiente auditivo), para fazer atendimento da demanda municipal (SECRETÁRIA 3, 2014).

Os dados fornecidos pela secretária da escola referentes ao rendimento dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles, disponíveis na Tabela 17, apontam para um crescimento constante da evasão escolar no ensino médio ao longo dos três anos analisados (2011, 2%; 2012, 4% e 2013, 8%), tornando-se a etapa de ensino mais preocupante na escola. A reprovação está relativamente controlada nos dois últimos anos, em torno dos 3%, enquanto os índices de aprovação foram reduzidos para 88% em 2013, já tendo estado melhores em 2011, com 96%, e em 2012, 92% (SIGEAM, 2014).

Quanto ao ensino fundamental do 1º ciclo (1º ao 3º ano), observamos que a aprovação foi crescente nos dois últimos anos, tendo sido de 93,6% em 2012 e de 94,2% em 2013. Já a taxa de reprovação se manteve próxima de 4%. O abandono foi reduzido para 1,9% em 2013, enquanto que, em 2012, foi de 2,7%. No ensino fundamental do 2º ciclo (4º e 5º ano), os índices de aprovação são preocupantes, pois, tal como ocorreu com o ensino médio, vêm diminuindo ao longo dos três últimos anos: em 2011, 97,4%; em 2012, 96,4%; e, em 2013, 92,1%. Já a taxa de reprovação aumentou: em 2011, foi de apenas 1,6%; em 2012, 2,7%; e, em 2013, 5,3%. O abandono escolar também foi acentuado em 2013, com índice de 2,6%, contra 0,9% em 2012 (SIGEAM, 2014).

**Tabela 17: Resultados do desempenho dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2011 a 2013**

Indicador	2011		2012		2013	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Ensino Médio	5 turmas		7 turmas		8 turmas	
Aprovação	172	96,09	194	92,38	191	88,43
Reprovação	3	1,68	8	3,81	8	3,70
Deixou de Frequentar	4	2,23	8	3,81	17	7,87
Total	179	100.00	210	100.00	216	100.00
Ensino Fundamental – 1º ciclo (1º ao 3º ano)	7 turmas		8 turmas		8 turmas	
Aprovação	192	94,12	191	93,63	195	94,20
Reprovação	10	4,90	8	3,92	8	3,86
Deixou de Frequentar	2	0,98	5	2,45	4	1,93
Total	204	100.00	204	100.00	207	100.00
Ensino Fundamental – 2º ciclo (4º e 5º ano)	7 turmas		7 turmas		6 turmas	
Aprovação	184	97,35	215	96,41	175	92,11
Reprovação	3	1,59	6	2,69	10	5,26
Deixou de Frequentar	2	1,06	2	0,90	5	2,63
Total	189	100.00	223	100.00	207	100.00
Ensino Fundamental – 6º ao 9º ano	14 turmas		14 turmas		15 turmas	
Aprovação	409	92,95	419	96,10	425	95,72
Reprovação	20	4,55	8	1,83	7	1,58
Deixou de Frequentar	11	2,50	9	2,06	12	2,70
Total	440	100.00	436	100.00		100.00
Ensino Fundamental – Projeto Avançar	1 turmas		1 turmas		1 turmas	
Aprovação	6	33,33	9	60,00	9	50,00
Reprovação	10	55,56	5	33,33	7	38,89
Deixou de Frequentar	2	11,11	1	6,67	2	11,11
Total	18	100.00	15	100.00	18	100.00

Fonte: Dados de desempenho dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles (SIGEAM, 2014).

O desempenho dos alunos matriculados do 6º ao 9º ano do ensino fundamental, segue relativamente a sequência dos anos iniciais desta etapa da educação. Visto que, em 2012, o número de aprovados rendeu 96,1%, e, em 2013, 95,7%. A reprovação foi reduzida para 1,6% em 2013, enquanto que, em 2011, chegou a 4,5% e diminuiu no ano seguinte para 1,8%. O abandono está se mantendo controlado nos três últimos anos próximos de 2,0% (SIGEAM, 2014).

O Projeto Avançar, programa da SEDUC/AM para correção de fluxo escolar, tem a finalidade de regularizar o fluxo escolar dos alunos com distorção idade-série (SEDUC, s/d). Contudo o Projeto sofre com os altos índices de reprovação, pois, de acordo com a professora apoio, membro da equipe gestora, no dia da observação da escola, um dos maiores problemas são as faltas dos alunos à escola e a falta de acompanhamento pedagógico no contraturno para esses estudantes. Assim, a reprovação, em 2011, foi de 55,6%, mas foi reduzida, em 2012, para 33,3%. Em 2013, o índice de reprovação apresentou um novo crescimento e registrou 38,9%. A aprovação em 2011 atingiu 33,3%, enquanto, em contrapartida, atingiu um total de 60% em 2012 e, em 2013, ficou em 50% (SIGEAM, 2014).

Diante dos dados apresentados, identificamos que o abandono escolar é um problema escolar, e, quando a Gestora 3 foi questionada, no dia da observação da escola, sobre as atividades que desenvolve para acabar com o problema, respondeu que realiza um projeto para combatê-lo, denominado Evasão Escolar. Para realizar esse projeto, a gestora conta com a atuação dos professores apoios e do Conselho Tutelar para resgatar os alunos que evadem da escola. De acordo com a Gestora 3, o projeto funciona todos os dias da seguinte maneira: a secretária coleta a frequência dos alunos diretamente na sala de aula, no primeiro tempo de aula e, em seguida, passa os nomes dos alunos faltosos para a equipe pedagógica, que liga para família para saber o porquê da ausência. Se a ausência persistir por mais de três dias sem que a equipe pedagógica seja informada dos motivos, o Conselho Tutelar é acionado, e um membro da equipe pedagógica vai, junto com os conselheiros, até a casa do estudante. Segundo a Gestora 3, o êxito desse projeto é evidente no ensino fundamental, pois os motivos que têm levado à evasão no ensino médio, geralmente, estão associados ao alistamento militar, trabalho e casamento, causas difíceis de combater na escola (GESTORA 3, 2014).

Para atender aos estudantes, com base no PPP da escola, a instituição dispõe de uma grande área física, dividida em três pavilhões. No primeiro, encontram-se as salas de aula distribuídas no térreo e no primeiro andar, com 22 salas de aulas, além de espaços para: direção; professores; apoio pedagógico; recurso; Associação de Pais, Mestres e Comunitários; secretaria; cantina; depósito de livros; depósito de merenda escolar; laboratório de informática – equipado com trinta máquinas com acesso precário à *internet*; biblioteca; cozinha. Além desses espaços, a escola possui, ainda, banheiros, escadas, depósitos de material de limpeza e alpendres (ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE SALLES, 2013).

O segundo pavilhão da escola é um ginásio coberto onde são realizados, além das aulas de Educação Física, diversos eventos comunitários, dentre os quais: ensaios de danças, arraiais, gincanas, peças teatrais, reuniões, formaturas e apresentações de modo geral. O último pavilhão da escola corresponde a um teatro. A instituição de ensino conta, ainda, com um campo de futebol gramado, que sempre é cedido pela gestora à comunidade quando solicitado (ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE SALLES, 2013).

Durante o período de observação da escola para coleta de dados no mês de setembro de 2014, identificamos que o prédio dispõe de câmeras de monitoramento controladas pela Gestora 3 em sua sala. A escola também possui estacionamento para bicicletas e motos. As salas de aula são monitoradas pela gestão, fazendo com que pais e alunos sintam-se seguros no ambiente (GESTORA 3, 2014).

A secretária da escola informou, no dia da observação da escola, que o corpo docente é formado por 58 professores, em sua maioria efetivos e pós-graduados (especialização), sendo que 36 são do quadro permanente da SEDUC/AM, em que 31 são efetivos e cinco são integrados, dois são readaptados e 20 são contratados por Processo Seletivo Simplificado aplicado pela SEDUC/AM. A secretária pontuou também que não há professor sem formação superior atuando em sala de aula nesta escola. No entanto nem todos estão lecionando na sua área de formação (SECRETÁRIA 3, 2014).

A Tabela 18 ilustra que a Escola Estadual São Francisco de Salles não possui docentes formados em todas as áreas. A maioria dos professores da escola possui graduação em Normal Superior (39). Então há carência de profissionais habilitados em diversas áreas, como, por exemplo, em Química, Sociologia,

Filosofia, Física, Ensino das Artes, Ensino Religioso, Língua Estrangeira (Inglês ou Espanhol), Literatura e História. Portanto, é possível identificar as lacunas em várias áreas da educação referente a formação acadêmica. Alguns professores têm especializações em áreas como Psicopedagogia, Sociologia, Letras e em outras, mas a secretária não soube informar precisamente quantos e quais possuem especializações, pois as pastas dos docentes estão desatualizadas (SECRETÁRIA 3, 2014).

**Tabela 18: Quantidade de professores da Escola Estadual São Francisco de Salles com nível superior e área de formação em 2014**

Áreas de Formação/Graduação	Quantidade de professores
Normal Superior	39
Pedagogia	02
Biologia	05
Letras	02
Educação Física	02
Matemática	02
Geografia	03
Ciências Naturais	03
<b>Total de professores habilitados</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base das pastas virtuais dos docentes existentes na Secretaria da Escola (SIGEAM, 2014).

A secretária da escola informou que utiliza o SIGEAM para a movimentação da vida acadêmica e funcional dos alunos e profissionais da educação, sendo que todos os professores lotados em sala de aula têm acesso restrito ao sistema, apenas para lançamento de notas em um período pré-determinado pela SEDUC/AM (SECRETÁRIA 3, 2014).

Quanto aos funcionários estaduais, a escola só dispõe de nove para atender a toda a demanda escolar, mas, por intermédio de parceria com o município no atendimento a educação infantil, conta com mais quatro para auxiliar na manutenção da ordem e limpeza do ambiente. A SEDUC/AM, de acordo com informações da Gestora 3, desde 2013, disponibiliza dois vigias para o turno noturno, contratados por firmas terceirizadas, o que resolveu o problema de furto ao patrimônio (GESTORA 3, 2014).

O Projeto Político Pedagógico da escola está aprovado pela SEDUC/AM e apresenta como missão da escola educar o aluno para a vida, com vistas à formação intelectual, espiritual, moral, ética e cultural, adequando o projeto de

ensino à realidade do estudante, buscando a formação do verdadeiro cidadão. O documento destaca ainda que a escola fundamenta suas atividades na teoria sóciointeracionista, seguindo o que sugere os Parâmetros Curriculares Nacionais considerando o aluno desde as séries iniciais, um ser consciente, com plenos direitos de participar de ambientes que oportunizem seu desenvolvimento, construa significações e formas complexas de agir e pensar, e então, assume uma pedagogia progressista-libertadora (ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE SALLES, 2013).

O planejamento pedagógico, de acordo com a Gestora 3, é realizado quinzenalmente pelos docentes do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, e, bimestralmente, são planejadas as aulas das turmas de 6º ao 9º ano do ensino fundamental e da 1ª à 3ª série do ensino médio. Segundo a gestora, sempre que necessário, a equipe de gestão utiliza alguns sábados letivos para dar uma atenção específica aos alunos com baixo rendimento, em concordância com os professores titulares das respectivas disciplinas, geralmente Língua Portuguesa e Matemática (GESTORA 3, 2014).

De acordo com informações da Gestora 3, a Escola Estadual São Francisco de Salles desenvolve alguns projetos, sendo estes: Mais Educação, nas áreas de Letramento, Matemática, Fanfarra e Futsal; Evasão Escolar, com o objetivo de combater o abandono escolar, já anteriormente mencionado; Projeto Colalipu, para a limpeza do igarapé que fica próximo à escola, com o objetivo de desenvolver no estudante o sentido de utilização e conservação do meio ambiente; Esporte é Saúde, de responsabilidade dos professores de Educação Física, que aplicam treinamentos de diversas modalidades (Handebol, Futsal, Voleibol) no contraturno; e Atleta na Escola, treinamento dos estudantes em Atletismo e Voleibol (GESTORA 3, 2014).

A Gestora 3 também informou que a Escola Estadual São Francisco de Salles participa das seguintes avaliações externas: ANA, ANRESC/Prova Brasil, SADEAM e ENEM. Com base nos resultados referentes à ANRESC/Prova Brasil e ao SADEAM (Ensino Médio/IDEAM) elaboramos a Tabela 19, cujos dados apontam que a escola, ao realizar a Prova Brasil, atingiu os seguintes resultados de IDEB no ensino fundamental dos anos iniciais: em 2005, 3,7; em 2007, 4,7; em 2009, 4,9; em 2011, 5,2; e, em, 2013, 4,8. Já nos anos finais do ensino fundamental, a escola conquistou, também na Prova Brasil, os seguintes índices no IDEB: 3,6 em 2005; 3,8

em 2007; 4,1 em 2009; 4,5 em 2011; e 4,4 em 2013 (INEP, 2014b). No ensino médio, por meio da avaliação do SADEAM, cujo resultado é expresso através do IDEAM, os índices foram: 4,0 em 2008; 5,3 em 2009; 4,3 em 2010; em 5,6 2011; e 5,4 em 2013 (SADEAM, 2014c).

**Tabela 19: Resultados do IDEB e do SADEAM dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2005 a 2013**

ENSINO FUNDAMENTAL / AVALIAÇÃO		2005	2007	2009	2011	2013	
5º ano / Prova Brasil – IDEB		3,7	4,7	4,9	5,2	4,8	
9º ano / Prova Brasil – IDEB		3,6	3,8	4,1	4,5	4,4	
ENSINO MÉDIO / AVALIAÇÃO		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ensino médio – IDEAM		4,0	5,3	4,3	5,6	5,2	5,4

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do INEP e SADEAM (INEP, 2014b) e (SADEAM, 2014c).

Quanto aos resultados do SADEAM aplicados aos alunos dos 7º e 9º anos do ensino fundamental, elaboramos as Tabelas 20 e 21 com os dados de Matemática e Língua Portuguesa disponíveis no SADEAM.

**Tabela 20: Resultados do desempenho em Matemática no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2011 a 2013**

Ano	Proficiência Média	Padrão de desempenho	Abaixo do básico (%)	Básico (%)	Proficiente (%)	Avançado (%)
2011	219,3	Básico	32,0	49,5	18,5	0,0
2012	219,3	Básico	31,8	51,6	15,9	0,8
2013	227,1	Básico	18,1	56,6	24,1	1,2

Fonte: Elaborada pela autora com base no resultado do SADEAM dos alunos do 7º ano do ensino fundamental (SADEAM, 2014c).

Os resultados em Matemática revelam que a proficiência média da escola corresponde a 219,3 em 2011; 219,3 em 2012; e 227,1 em 2013. A instituição, ao longo de três anos consecutivos (2011, 2012 e 2013), esteve no padrão básico de desempenho, e, lentamente, os alunos vêm progredindo para o padrão avançado de desempenho, pois, em 2011, o índice foi de 0,0; 2012, atingiu 0,8; e, 2013, passou a 1,2, como observamos na Tabela 20.

**Tabela 21: Resultados do desempenho em Língua Portuguesa no SADEAM dos alunos do 7º ano do EF da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2011 a 2013**

Ano	Proficiência Média	Padrão de desempenho	Abaixo do básico (%)	Básico (%)	Proficiente (%)	Avançado (%)
2011	209,4	Básico	16,8	52,7	23,7	6,9
2012	207,0	Básico	22,6	44,7	27,4	5,3
2013	206,6	Básico	22,4	47,5	23,9	6,2

Fonte: Elaborada pela autora com base no resultado do SADEAM dos alunos do 7º ano do ensino fundamental (SADEAM, 2014c).

Quanto ao desempenho em Língua Portuguesa dos alunos do 7º ano do ensino fundamental da Escola Estadual São Francisco de Salles, os resultados do SADEAM, expressos na Tabela 21, revelam um avanço de desempenho mais significativo do que em Matemática, pois há maior quantidade de alunos na escala avançada de desempenho – 6,2 em 2013, enquanto que, em Matemática, esse índice foi de apenas 1,2.

Os resultados de desempenho dos alunos do 9º ano do ensino fundamental na Prova Brasil, disponíveis no QEDU (2014c) e contidos na Tabela 22, demonstram o quanto é preciso avançar nas competências de Português (Leitura e Interpretação de Texto) e Matemática (Resolução de Problemas), uma vez que os valores conquistados estão distantes do esperado, que seria de pelo menos 60%. Em 2011, por exemplo, em Português, apenas 21% dos alunos atingiram a competência, e, em Matemática, somente 10% souberam resolver os problemas propostos na avaliação.

**Tabela 22: Resultados do desempenho em Português e Matemática na Prova Brasil/ANRESC dos alunos do 9º ano do EF da Escola Estadual São Francisco de Salles entre os anos de 2007 a 2011**

Ano	Português	Matemática
	Competência: Leitura e Interpretação de Texto	Competência: Resolução de Problemas
2007	13%	6%
2009	33%	7%
2011	21%	10%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da Prova Brasil (QEDU, 2014c).

O QEDU (2015) revela também que o NSE dos alunos da Escola Estadual São Francisco de Salles é de 4,8, que ocupa, assim, o nível médio de desempenho nesse indicador. Diante dos dados, é importante analisar o que a equipe gestora tem desenvolvido para promover a educação na escola. Para tal, conversamos com os

membros da equipe, aplicamos um questionário e observamos o dia a dia da escola. Tais informações estão expressas na próxima seção deste trabalho, que trata da gestão escolar na escola em questão.

### 1.3.3.1 A gestão na Escola Estadual São Francisco de Salles

A gestão da Escola Estadual São Francisco de Salles ocorre de modo diferente das demais escolas da rede, uma vez que é realizada por uma Irmã da Congregação Religiosa Salesiana devido ao convênio firmado entre a Diocese e a SEDUC/AM. A gestora, Irmã da Congregação, é escolhida pela Madre Superiora e tem autonomia para montar sua equipe gestora. Contudo o Regimento Escolar (2007) da Diocese de São Gabriel da Cachoeira, no capítulo I, que trata da Diretoria, na Seção I – Da Constituição, Habilitação e experiência na docência, discorre no Artigo 4º que:

A organização administrativa da Escola se orienta pelo princípio da coresponsabilidade e é constituída por representantes da Comunidade Educativa:

I – Gestora

II – Vice-Gestora

III – Órgãos Colegiados

V – Pessoal Auxiliar Administrativo

VI – Conselho de Classe (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007, p. 7).

O que é relatado no documento não ocorre na prática, visto que não há uma vice-gestora nem órgãos colegiados. Entretanto o Regimento volta a mencionar sobre a nomeação da gestora e da vice-gestora no Artigo 5º, no qual aborda que:

A Direção das Escolas é constituída pela Gestora e pela Vice-Gestora, legalmente habilitadas.

§ 1º - A gestora é nomeada pelo Secretário de Estado de Educação e Cultura do Amazonas, após indicação da entidade mantenedora – Diocese de São Gabriel da Cachoeira, na pessoa do Bispo Diocesano – que o fará através da Provincial da Inspeção Santa Teresinha, até que perdure o contrato de locação feito com a mesma.

§ 2º - A Vice-Gestora é escolhida pela Gestora, após consulta à comunidade educativa e nomeada pelo Secretário de Educação e Cultura do Amazonas (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA, 2007, p. 7).

Observamos, então, que a SEDUC/AM não cumpre o que é estabelecido no documento. Outra contradição entre o estabelecido no Regimento e o que ocorre na prática é que a gestora permanece lotada na escola de três a cinco anos no máximo, porém o Artigo 11 do Regimento (DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA

CACHOEIRA, 2007) destaca que o mandato da gestora e da vice-gestora não tem tempo determinado.

Diante dos fatos, consultamos a Gestora 3, no dia da observação e coleta de informações sobre a escola no mês de setembro de 2014, para saber o motivo pelo qual a Madre efetua a troca de diretoras nesse período máximo cinco anos. A justificativa da Gestora 3 foi de que a Madre entende que essa mudança é importante para revigorar as energias da Irmã e fornecer mais experiências às Gestoras em outras escolas da rede salesiana (GESTORA 3, 2014).

A Gestora 3 ainda informou que, mesmo não dispondo, na prática, de uma vice-gestora, todas as Gestoras da Escola Estadual São Francisco de Salles são orientadas pela Madre a envolver as demais irmãs da congregação que residem em Barcelos (mesmo não sendo professoras) nas atividades pedagógicas e sociais que ocorrem no ambiente escolar. Assim, todas as Gestoras da escola têm sempre uma outra irmã salesiana prestando uma assistência pedagógica e social na escola, em especial no atendimento às crianças, na educação dos anos iniciais do ensino fundamental. Atualmente, a Gestora 3 tem uma irmã de 80 anos (professora aposentada) que desenvolve esse trabalho (GESTORA 3, 2014).

A partir do questionário aplicados e das conversas desenvolvidas com os membros da equipe de gestão, ficamos sabendo que a Gestora 3, que tem graduação em Normal Superior e especialização em Gestão Escolar, formou sua equipe gestora com profissionais experientes e que já estão na instituição há mais de dez anos. A exceção é a pedagoga, que está no último ano do estágio probatório.

Com autonomia para montar sua equipe gestora, a Gestora 3 convidou, então, um professor licenciado em Matemática e especialista em Gestão Escolar, que está lotado em sala de aula em um turno (matutino) e, no outro (vespertino), atende no laboratório de informática, para atuar na equipe como administrador escolar, pois, de acordo com ela, esse professor é responsável por todos os reparos físicos da escola e abastecimento de alimentos. Além dele, convidou ainda: uma professora com formação em Normal Superior e especialização em Gestão Escolar; a presidente da APMC, que atende no turno vespertino somente para a associação; duas professoras que atuam como apoio pedagógico, uma licenciada em Biologia e a outra com formação em Normal Superior, ambas especialistas em Gestão Escolar; e, finalizando a equipe, a pedagoga da escola, a única da instituição (GESTORA 3, 2014).

O professor designado para ser o administrador escolar, conforme suas respostas no questionário, tem mais de cinco de experiência na função, é professor da escola há mais de vinte anos e já participou de duas formações promovidas pela SEDUC/AM. Além disso, informou que acompanha, anualmente, os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série da escola e, uma vez por bimestre, utiliza os resultados das avaliações internas e externas para pensar na proposta pedagógica da instituição. Ele dedica quatro horas semanais para a dimensão pedagógica e quatro horas para as questões administrativas, e informou no questionário que a Gestora 3 realiza reuniões mensais com toda a equipe escolar e com cada segmento da escola e que os alunos e seus responsáveis sempre participam da elaboração de metas e planejamento da escola.

O questionário revelou que a pedagoga da escola não tem especialização e possui uma experiência de menos de cinco anos na função. Nunca participou de nenhuma formação promovida pela SEDUC/AM e acompanha os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série uma vez por mês, mesmo período em que se utiliza desses dados para repensar metas e estratégias para a escola. A pedagoga usa, ainda, os dados das avaliações internas e externas uma vez por bimestre para pensar nas propostas pedagógicas da escola e discuti-las com os professores. Ademais, informou que participa de reuniões mensais com a equipe gestora e que dedica sete horas semanais para a dimensão pedagógica e uma hora para questões administrativas.

Quanto às professoras apoio, a primeira delas relatou no questionário que atua junto à gestão há menos de cinco anos e que acompanha a frequência, evasão, retenção e distorção idade-série todos os dias, utilizando tais dados para repensar estratégias para a escola diariamente. Além disso, afirmou que usa os dados referentes às avaliações internas e externas uma vez por bimestre e se dedica de forma integral às atividades pedagógicas. Já a outra professora apoio só utiliza os dados de frequência uma vez por bimestre e divide o tempo em quatro horas para atendimento burocrático e quatro horas para parte a pedagógica.

Todos os membros da equipe gestora relataram no questionário que a escola possui Projeto Político Pedagógico e conta com Grêmio Escolar, mas não possui Conselho Escolar. Segundo a Gestora 3, este último órgão será estruturado em 2015. A Gestora 3 informou, no dia da aplicação do questionário, que sua relação com a comunidade é boa, pois os salesianos são benquistos na cidade.

Segundo a gestão, nessa instituição, o prefeito municipal não interfere diretamente, mas há parceria com a prefeitura (GESTORA 3, 2014).

De acordo com informações da Gestora 3, a equipe gestora, pelo fato de ser formada por profissionais experientes na função, dispõe de um bom relacionamento com alunos, professores e comunitários. A gestora informou, ainda, que acompanha de perto todas as atividades pedagógicas da escola, estando integralmente na instituição (manhã e tarde), e que faz questão de desenvolver quatro Conselhos de Classe durante o ano, um a cada final de bimestre. Nesses Conselhos, são registrados os alunos com problemas, e, em seguida, os responsáveis são chamados à escola, para que juntos, consigam corrigi-los. A pedagoga atende nos dois turnos de funcionamento da escola, portanto está a par de todas as atividades escolares (GESTORA 3, 2014).

A presidente da APMC informou que presta serviço exclusivo às necessidades da escola no turno vespertino. Relatou, ainda, que a instituição possui Grêmios Estudantis, mas este pouco participa das atividades escolares. Ademais, não há Colegiado, e as decisões escolares ficam a cargo, principalmente, da equipe gestora, da APMC e dos docentes. Entretanto já se iniciaram as discussões para montagem Conselho Escolar, e a equipe gestora já está estudando e sensibilizando os docentes para a sua organização em 2015, dada a necessidade do órgão para os andamentos das atividades escolares (APMC 2, 2014).

A pedagoga relatou, em conversa durante a observação na escola, que o Grêmios Estudantis pouco participa das atividades escolares por falta de interesse dos seus membros, que são consultados e convidados para as reuniões escolares, contudo não comparecem. Quanto ao Conselho Escolar, a pedagoga informou que não existe porque ainda não houve tempo durante o ano letivo de 2014 a fim de traçar discussões para sua constituição. Logo, existem ainda dúvidas sobre suas atribuições (PEDAGOGO 3, 2014).

Com essas informações, terminamos a apresentação das escolas estaduais de Barcelos. Por meio dela, constatamos que a rede de ensino apresenta diversos problemas educacionais relevantes, tais como: a falta de uma cultura de se reunir e debater questões da escola de forma democrática em Conselhos; a falta de uma melhor utilização dos dados das avaliações externas e, ao que me parece, a falta de uma melhor observância ao PPP como um documento fundamental para a escola, além de elevados índices de evasão escolar em todas as escolas da rede.

Mas ainda não está claro o quanto a gestão escolar tem investido na busca para atingir a eficácia escolar.

Nesse sentido, em um contexto investigativo e analítico, o próximo capítulo trata de um estudo aprofundado da gestão escolar da rede estadual de ensino de Barcelos, trazendo os aspectos metodológicos da pesquisa, seus instrumentos de coleta e uma avaliação da relação existente entre a gestão e sucesso escolar, a partir da análise das entrevistas realizadas com as Gestoras e os Pedagogos da rede de ensino de Barcelos. Ancorados em pesquisadores e autores importantes que tratam sobre a gestão de resultados escolares e os mecanismos que interferem na melhor forma de gestão desses dados. Assim, a análise que se segue procurou responder à questão que norteia o presente estudo: como tem se articulado a gestão das três escolas estaduais de Barcelos com vistas a alcançar a eficácia escolar? Para isso, retomamos nosso principal objetivo de pesquisa, que foi compreender o movimento de articulação das equipes gestoras da rede estadual de Barcelos no contexto das políticas amazonenses ligadas à gestão de resultados. Nesse sentido, procuramos identificar fatores e práticas que estejam relacionados a eficácia dessas instituições. Além disso, os objetivos específicos que nortearam esta dissertação foram: descrever as iniciativas da SEDUC/AM com vistas a promover a eficácia das suas escolas, apresentando a figura do gestor escolar como protagonista desse processo e contextualizando a rede estadual de Barcelos como caso de pesquisa; analisar e discutir as ações da gestão das escolas estaduais de Barcelos no que tange a gestão de resultados com vistas a identificar possíveis pontos de intervenção para melhorias; e propor um Plano de Intervenção de possível aplicabilidade, e que seja capaz de resolver os principais desafios registrados. Essa identificação constitui-se como principal foco das discussões que se seguem.

## II. A GESTÃO DE RESULTADOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE BARCELOS

O presente capítulo tem como propósito realizar uma análise das ações gestoras das escolas da rede estadual de ensino do município de Barcelos, com ênfase na perspectiva da gestão de resultados. Esse propósito busca tentar responder à questão de investigação desta dissertação, ou seja, como a gestão das três escolas estaduais de Barcelos tem se articulado com vistas a alcançar a eficácia escolar?

Na pesquisa de campo, procuramos estabelecer um momento de diálogo com as Gestoras e com os Pedagogos das três escolas a fim de compreender o panorama da gestão das três instituições. Como já descrito no capítulo 1, as três escolas pertencem a realidades semelhantes, isto é, estão sob administração da SEDUC/AM, sujeitas à mesmas políticas educacionais e têm NSE semelhantes. A principal diferença aparente entre as três instituições está na forma de indicação que seus gestores assumiram os cargos: enquanto as escolas estaduais Angelina Palheta Mendes e Padre João Badalotti possuem gestores que foram indicados por políticos da cidade, a São Francisco de Salles possui como gestora uma Irmã da Igreja Católica, indicada pela Madre Geral. Nesse sentido, no capítulo 2, investigamos a gestão escolar dessas escolas e analisamos como cada equipe gestora realiza a gestão de resultados, buscando compreender como a gestão tem se articulado para alcançar a eficácia escolar pretendida pelo estado, expressa através das atuais políticas educacionais do Amazonas. Para isso, traçamos uma discussão que nos permite uma compreensão sobre as relações entre a liderança e a eficácia escolar, além de um diálogo entre as discussões sobre políticas de bonificação e a gestão de resultados e uma possível correlação entre os mecanismos para escolha de gestores e os elementos debatidos anteriormente. Por fim, concluímos com análises das entrevistas realizadas com as Gestoras e com os Pedagogos, além de considerações sobre o Plano de Intervenção, que tem como intuito a construção da eficácia escolar.

Franco e Bonamino (2005) destacam algumas variáveis associadas à eficácia escolar, entre as quais estão: os recursos escolares, a organização e a gestão escolar, o clima acadêmico, a formação e salário docente e a ênfase pedagógica. Além dessas variáveis, Polon (2009), ao citar Sammons (2008), aborda alguns fatores que estão diretamente ligados à eficácia escolar, os chamados

Fatores-chave. Entre eles, estão: liderança profissional; objetivo e visão educacional compartilhada; fazer da escola um ambiente de aprendizado; garantia de que o clima institucional seja de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados; ensino e objetivos claros; manifestação/manutenção de altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial dos alunos; incentivo positivo; monitoramento do progresso; verificação de direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola; escola como organização orientada à aprendizagem. Dentre esses fatores, discutimos, ao longo deste trabalho, sobre a relevância da liderança profissional, do incentivo positivo e do monitoramento do progresso, uma vez que são aspectos diretamente ligados a este estudo. Portanto, neste segundo capítulo, almejamos estabelecer um diálogo entre os referenciais teóricos supracitados e os dados coletados na pesquisa de campo.

Este segundo capítulo está dividido em seis seções. A primeira contempla os aspectos metodológicos da pesquisa, trazendo a descrição dos instrumentos que foram utilizados para coleta de dados e a quem foram aplicados. O intuito foi o de encontrar informações sobre a gestão de resultados nas três escolas objetos de nosso estudo. Vale ressaltar que tivemos por base uma metodologia com enfoque qualitativo e quantitativo, já que aplicamos questionários à equipe gestora das três escolas. Além do questionário, as entrevistas realizadas com as Gestoras Escolares e com os Pedagogos dessas instituições forneceram dados significativos para analisar as ações desenvolvidas pelas escolas em busca da melhoria da qualidade do ensino.

A segunda seção deste capítulo aborda aspectos ligados à liderança e à eficácia escolar. Com base em Lück (2009), Sammons (2008) e Polon (2009), relacionamos a visão dos autores com os achados da pesquisa realizada com as Gestoras e com os Pedagogos da rede estadual de ensino de Barcelos. A terceira seção discute as políticas de bonificação e a gestão de resultados no Amazonas, além de como essas políticas são administradas nas escolas estaduais barcelenses. Os mecanismos de escolha dos gestores é o assunto destacado no quarto tópico do capítulo. Neste, estabelecemos um diálogo com a teoria de autores como Mendonça (2001), que analisa as concepções da gestão democrática à luz das categorias de participação, o que envolve os processos de indicação de diretores,

descentralização e autonomia. Outro pesquisador citado é Silva (2006), que aborda o tema da eleição dos gestores como um dos constructos que vêm contribuindo para o exercício da gestão democrática. Neste ponto, estabelecemos uma comparação entre o movimento das escolhas dos gestores no Brasil, no Amazonas e em Barcelos em face das atuais orientações para a efetivação de um processo de gestão democrática, conforme análises de Lück (2009).

Na quinta seção, analisamos as entrevistas desenvolvidas com os Pedagogos e as Gestoras Escolares de Barcelos. Pelas informações obtidas, foi possível traçar um perfil da equipe gestora de cada instituição de ensino do município e sobre suas respectivas dinâmicas escolares. Além disso, as entrevistas proporcionaram uma reflexão acerca dos aspectos relacionados à liderança e à gestão de resultados, bem como ao uso desses dados para a melhoria da qualidade da educação.

Para finalizar o capítulo, desenvolvemos as considerações sobre o Plano de Intervenção idealizado para a rede de ensino estadual de Barcelos amparados nos resultados da pesquisa e ancorados nas concepções de Sammons (2008), Lück (2009), Polon (2009), bem como de outros autores que contribuíram para a reflexão sobre a promoção da qualidade da gestão escolar das escolas públicas brasileiras, em especial das escolas da rede estadual de ensino em Barcelos, a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho dos gestores escolares e para a gestão de resultados. Assim, para iniciarmos, a seção a seguir trata da metodologia utilizada na pesquisa de campo.

## **2.1 A pesquisa de campo: instrumentos de coleta de dados**

Este trabalho de pesquisa foi construído em dois momentos, conforme já relatado no capítulo 1. No primeiro momento, realizamos a observação das escolas e aplicamos questionários às equipes gestoras com a finalidade de tecer um diagnóstico sobre a situação.

O segundo momento da pesquisa correspondeu à realização de entrevistas com todas as três Gestoras e com os três pedagogos das escolas. Nessas entrevistas, cujos roteiros encontram-se nos apêndices<sup>4</sup> desta dissertação, o

---

<sup>4</sup> Os apêndices encontram-se disponíveis ao final da dissertação, logo após o item "Referências".

foco recaiu sobre a formação e a experiência profissionais, a dinâmica escolar, o perfil de liderança da gestão escolar e sobre a forma como são gerenciados os resultados educacionais das instituições de ensino. As entrevistas foram direcionadas somente às Gestoras e aos Pedagogos devido ao papel que exercem na gestão dos resultados educacionais. Esses atores são os principais articuladores da gestão, assim como da gestão de resultados. É importante destacar que, nas três escolas, não encontramos, compondo a equipe gestora, supervisores escolares, vice-gestores ou gestor adjunto. As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2015, com duração média de 30 minutos, e ocorreram nas escolas em que trabalhavam os profissionais, em turnos e horários previamente determinados pelos entrevistados. De modo geral, as entrevistas ocorreram no intervalo entre um turno e outro de trabalho para que não houvesse interrupção por problemas escolares rotineiros, tais como visitas de pais, atendimento aos alunos, resolução de problemas burocráticos, entre outros.

Os gestores foram entrevistados nas suas respectivas diretorias, e os pedagogos, nos laboratórios de informática das suas escolas, pois estes últimos agentes não dispõem de sala para o atendimento pedagógico. Nenhum dos integrantes se opôs a participar, mas identificamos um certo constrangimento, pois todos informaram que era a primeira vez que participavam de entrevistas gravadas. Além disso, notamos um certo receio por parte deles em responder algumas questões, que estão discriminadas na seção 2.5. Reconhecemos as entrevistas como um momento importante de coleta de informações, pois, a partir delas, verificamos que alguns gestores desconhecem questões básicas, como a diferença entre as avaliações externas e vestibulares seriados. Entretanto tais análises são mais bem comentadas nas próximas seções deste capítulo. Assim, com base nos participantes das entrevistas, elaboramos o Quadro 2, cuja função é auxiliar na identificação dos entrevistados ao longo do capítulo.

Durante a pesquisa de campo, não encontramos dificuldades, visto que os profissionais nos receberam bem em suas escolas e demonstraram disposição para participar da pesquisa, desde que nos adequássemos aos seus horários. Assim, concluímos a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados no segundo momento de pesquisa.

**Quadro 2: Membros das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos que participaram da entrevista em 2015**

Nome do entrevistado	Escola Estadual	Função escolar
Gestora 1	Angelina Palheta Mendes	Gestora
Pedagogo 1	Angelina Palheta Mendes	Pedagogo
Gestora 2	Padre João Badalotti	Gestora
Pedagogo 2	Padre João Badalotti	Pedagoga
Gestora 3	São Francisco de Salles	Gestora
Pedagogo 3	São Francisco de Salles	Pedagoga

Fonte: Elaborada pela autora com base nas atividades de pesquisas realizadas neste trabalho.

A próxima seção destaca a importância da liderança para a construção da eficácia escolar à luz de alguns autores renomados sobre o assunto. Tomamos a liderança como um ponto a ser analisado neste trabalho, visto que várias pesquisas sobre escolas eficazes trazem-na como um fator relevante para a melhoria da qualidade do ensino. Gray (1990) *apud* SAMMONS (2008) chama atenção para o fato que nenhuma das escolas consideradas eficazes em sua pesquisa apareceram com liderança fraca. Sammons (2008) aborda ainda que a liderança é necessária para dar início e manter o melhoramento da escola. Nesse sentido, é importante que analisemos a rede de ensino de Barcelos sob esse aspecto, uma vez que a liderança é um fator-chave para a construção da eficácia escolar.

## 2.2 Liderança e eficácia escolar

Pesquisas apontam que a liderança é um importante fator para garantir uma gestão escolar eficaz e que está presente em diversos ambientes profissionais. No entanto é importante discutir, antes de qualquer reflexão, sobre os conceitos de gestão escolar e de escola eficaz para que fique claro o papel da liderança nesse contexto educacional. Sobre gestão escolar, Lück (2009) define como o:

[...] ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

Lück (2009) destaca, ainda, que a gestão escolar é uma dimensão importante da educação, pois, por meio dela, é possível observar a escola e os problemas globalmente e, através da visão estratégica e de ações interligadas, abranger e resolver os problemas localmente por intermédio de uma rede de cooperação. Para isso, a gestão deve ser dotada de algumas competências para produzir uma gestão eficaz, dentre elas a liderança profissional. Contudo novamente chamamos a atenção para o fato de que não é só a gestão escolar a responsável por tornar a escola eficaz.

Sammons (2008) reforça que é amplamente reconhecido que, na atualidade, não existe uma combinação simples de fatores que podem gerar uma escola eficaz. Isso porque, para a autora, uma escola é eficaz quando acrescenta valor aos resultados de seus alunos, em comparação com outras com alunados semelhantes. Sammons (2008) acrescenta, ainda, onze fatores para escolas eficazes, os quais são citados por Polon (2009) e aqui reforçamos mais uma vez: liderança profissional; objetivo e visão educacional compartilhada; fazer da escola um ambiente de aprendizado; garantia de que o clima institucional seja de concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados; ensino e objetivos claros; manifestação/manutenção de altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, em especial dos alunos; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola; escola como organização orientada à aprendizagem.

Lück (2009), ao destacar os mesmos fatores elencados por Sammons (2008), acrescenta que cabe ao gestor colocar em prática, de forma integrada e interativa, tais fatores responsáveis pelo sucesso educativo nas escolas. Na mesma linha de raciocínio, Polon (2009) ratifica o que Franco e Bonamino (2005) afirmam quando argumentam que a formação de professores, a ênfase em habilidades de alta ordem, o clima disciplinar, a existência de recursos financeiros e pedagógicos na escola, o trabalho docente cooperativo, o comprometimento com os resultados dos alunos e o clima acadêmico são fatores intraescolares que se mostram associados à maior eficácia.

Nesse contexto, percebemos, a partir das considerações desses autores (Lück, Polon, Franco e Bonamino), a importância da gestão escolar para o alcance

dos objetivos educacionais e que são vários os fatores que contribuem para que a escola seja eficaz. Além da gestão, a liderança ocupa papel primordial, pois estudos relevantes sobre a eficácia escolar a apontam como um fator-chave para o sucesso da instituição (POLON, 2009). Sammons (2008) aborda que a liderança não se refere somente à qualidade individual dos líderes, mas também ao papel que desempenham, seus estilos administrativos, à relação deles com a visão, valores e objetivos da escola, bem como às suas abordagens em relação às mudanças.

Todavia Sammons (2008) reforça que não existe um estilo de liderança único associado às escolas eficazes, pois seus estudos indicam que três características são encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório e autoridade profissional nos processos de ensino e de aprendizagem. Ao encontro dessa discussão, Polon (2009) sugere que três perfis de liderança estão presentes nos gestores escolares: Liderança Pedagógica (LP); Liderança Organizacional (LO) e Liderança Relacional (LR). O perfil de gestor classificado como Liderança Pedagógica apresenta como característica a correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar. O gestor cujo perfil é classificado como Liderança Organizacional caracteriza-se pela forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados por meio da produção de mapas, planilhas, entre outros. O perfil de Liderança Relacional, atribuído a alguns gestores, deve-se à forte correlação identificada com tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores (POLON, 2009).

As pesquisas de Polon (2009) reforçam que, quando o gestor apresenta perfil mais próximo da Liderança Pedagógica, a escola tende a ter melhores resultados no desempenho dos alunos. Nesse sentido, a autora reforça a Liderança Pedagógica é composta pelos itens:

[...] presença do diretor ou membros da equipe [...] em sala de aula, participação [...] do planejamento [...], acompanhamento [...] do currículo, busca da inovação e valorização dos espaços [...] trabalho em cooperação [...], confirmam [...] à possibilidade de se constituir numa influência positiva sobre os resultados dos alunos (POLON, 2009, p. 220).

Além da liderança, o outro fator-chave apontado por Sammons (2008) para uma gestão eficaz, e que será destacado neste trabalho por ser essencial para

gestão de resultados educacionais e para o cumprimento das metas do Governo do Estado do Amazonas, é o monitoramento do progresso. Tal fator está presente em muitas escolas eficazes, que o realizam com mecanismos bem estabelecidos, monitorando o desempenho e o progresso dos alunos, das salas de aula, da escola como um todo e dos programas de melhoramento (SAMMONS, 2008). Contudo Polon (2009) chama atenção para o fato de que não há consenso sobre as formas mais indicadas para esse monitoramento, pois tanto as avaliações formais quanto as informais servem para esse propósito.

Mediante as reflexões dos autores citados, é possível perceber a complexidade para se tornar uma escola uma instituição eficaz. Logo, todas as parcerias e as políticas educacionais que se instalarem na escola para atingir a eficácia são sempre bem-vindas. Nesse contexto, a próxima seção aborda as políticas de bonificação que ocorrem no Brasil e sua relação com os resultados de desempenho dos alunos, com destaque para as políticas do Amazonas.

A pesquisa identificou que as bonificações concedidas às escolas estaduais do Amazonas, quando alcançam os desempenhos estipulados pelo governo, são consideradas positivas pelas três Gestoras das escolas de Barcelos. Desse modo, correspondem a uma ferramenta de incentivo nesta rede de ensino para a melhoria do desempenho educacional e a construção da eficácia escolar. Assim, precisamos discutir sobre essas políticas para compreendê-las melhor.

### **2.3 Políticas de bonificação e gestão de resultados**

As políticas de bonificação destinadas aos profissionais da educação surgiram com o intuito de incentivar professores e gestores à promoção de uma educação de qualidade em suas instituições. O sistema de incentivos emergiu em meio à política, apontada por Andrade (2008), de *School Accountability* (SA), que corresponde a uma política de responsabilização dos agentes de ensino pelos resultados de desempenho de seus alunos. A SA, de acordo com Andrade (2008), surgiu a partir da década de 1990 em vários estados dos Estados Unidos e logo foi disseminada em países do continente americano.

Por gestão de resultados, entendemos, a partir de Lück (2009), um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. A autora ainda

aponta que os resultados educacionais não parecem estar recebendo a devida atenção das escolas, que consideram, muitas vezes, as estatísticas educacionais como uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola. Nesse sentido, são necessárias políticas específicas para modificar essa situação.

Entretanto as políticas de bonificação têm causado polêmica entre os especialistas em educação, uma vez que seus impactos no ambiente educacional nem sempre são positivos e várias são as dificuldades para implementá-las a fim de que sejam realmente eficazes e melhorem a qualidade da educação. Andrade (2008) destaca que, nos Estados Unidos, a *School Accountability* adota algumas características específicas, tais como: estabelecimento de padrões educacionais mínimos para cada ano escolar; realização de testes de proficiência para averiguar os conhecimentos adquiridos pelos alunos; divulgação dos resultados dos testes por escola; adoção, como objetivo explícito de política, da melhoria no desempenho dos estudantes. Contudo ressalva que nem todas essas características estão evidentes no sistema educacional brasileiro.

Nos Estados Unidos, alguns estados passaram a adotar políticas de bonificação ou de punição para professores/gestores, o que gerou uma cobrança maior sobre esses agentes, principalmente para o gestor escolar (ANDRADE, 2008). No decurso de pesquisas sobre as políticas de bonificação e seu real impacto no desempenho educacional dos alunos nos Estados Unidos, Andrade (2008) apontou falhas, desde professores/gestores burlando os resultados até a expulsão de alunos com baixo desempenho para não participarem dos testes diagnósticos. Assim, o autor destaca que, para o sistema de bonificação ser eficaz, é fundamental que professores/gestores sejam recompensados com base na sua real contribuição para os resultados obtidos pelos alunos.

Para Dantas (2012), a ideia de fazer com que os professores recebam por produção apresenta-se como um dos modismos das políticas educacionais recentes no Brasil, agora se manifestando de forma massiva entre gestores estaduais e municipais de diferentes matizes e até partidos políticos. No entanto Brooke (2013) levanta a tese de que, nos moldes atuais, o pagamento de bônus pode criar uma concorrência não saudável entre as escolas e provocar desigualdades ainda maiores que as já existentes no Brasil.

Brooke (2013) afirma ainda que as políticas de bonificações aplicadas em função dos resultados de desempenho dos alunos, da forma como estão sendo administradas no Brasil, geram mais desigualdade. Isso se explica porque professores concursados, em condições de escolher seu lugar de trabalho, procuraram as escolas com melhores resultados para aumentar as suas chances de receber o bônus. As escolas com os melhores desempenhos são as que têm alunos de nível cultural mais elevado. Em consequência, as que são de periferia, com clientela de alta vulnerabilidade, são deixadas para os professores não concursados (BROOKE, 2013). Assim, o movimento deveria ser o contrário, ou seja, por meio de políticas de incentivos monetários, levar os melhores professores para as escolas de periferia e, desse modo, contribuir para a diminuição da desigualdade.

No Brasil, vários são os estados que adotam políticas de bonificações para servidores a partir dos resultados de desempenho dos alunos, tais como: São Paulo, Rio de Janeiro, Acre, Roraima, Tocantins, Paraíba, Pernambuco, Bahia, Ceará, entre outros, além do estado do Amazonas, objeto deste estudo. Entretanto Nogueira, Jesus e Cruz (2013) questionam a eficácia das políticas de responsabilização recentemente adotadas no Brasil frente ao avanço tímido na proficiência escolar. Para as autoras, não parece que a política de responsabilização em vigor, com o uso de prêmios e bonificações, esteja surtindo os efeitos desejados, uma vez que não são identificados avanços tão significativos na qualidade da educação.

No estado do Amazonas, a premiação é concedida a partir dos resultados de desempenho dos alunos nas avaliações externas do SAEB e do SADEAM, também questionadas por alguns profissionais da educação nas escolas estaduais no Amazonas por diversos fatores, alguns já mencionados por Brooke (2013), mas que vale a pena relembrar: professores concursados optam por escolas com melhores resultados visando a receber o bônus; escolas com melhores desempenhos geralmente são as que têm alunos de nível cultural mais elevado; escolas com baixos desempenho sofrem discriminação social, entre outros fatores. Nogueira, Jesus e Cruz (2013) refletem ainda que o sistema de bonificação, na maioria dos estados brasileiros, valoriza apenas uma dimensão da atuação docente e não tem qualquer ligação com o plano de carreira, o que o torna superficial e insuficiente no que se refere ao entendimento do desenvolvimento profissional.

As políticas de bonificação amazonenses, conforme já descritas no capítulo 1, correspondem ao Prêmio Escola de Valor e aos Salários Extras (14º, 15º e 16º) atribuídos aos profissionais da educação para as escolas que alcançam as metas anuais estipuladas pelo governo. Vale lembrar que as políticas de bonificação amazonenses são consideradas positivas por todas as Gestoras da rede estadual de ensino de Barcelos. Entretanto, foi questionada nesta pesquisa por Pedagogos, como veremos mais adiante.

A pesquisa que realizamos apontou ainda que a gestão dos resultados apresenta algumas lacunas na rede educacional, como, por exemplo, a não apropriação dos resultados educacionais de maneira efetiva por parte das Gestores e dos Pedagogos, a não utilização dos dados para a elaboração de Projetos de Intervenção a fim de combater os desafios, entre outros que discutiremos na seção 2.5.3. É importante ressaltar que, com as políticas de bonificação aplicadas nas escolas, há um aumento da pressão dos governos por melhores resultados.

Além das políticas de bonificação, o mecanismo de escolha dos gestores escolares é um fator que interfere nos resultados de desempenho da instituição, pois estudos comprovam que quanto mais qualificados para a função, maiores são as chances de as escolas se tornarem eficazes (SILVA, 2006). Mas este é um tema que será abordado na próxima seção.

## **2.4 Mecanismos de escolha de gestores e resultados escolares**

Sabemos que os gestores escolares são sujeitos fundamentais nas instituições de ensino para a promoção do aprendizado escolar. Vimos, no capítulo 1, que os governos (federal, estadual e municipal) têm reconhecido sua relevância nos últimos vinte anos e despendido esforços para promover a qualificação desses gestores, oferecendo-lhes cursos de especialização, mestrado, formação em serviço e realizando formas de seleção para o cargo levando em consideração suas competências administrativas.

Silva (2006) relata que o processo de escolha dos gestores vem recebendo atenção por parte dos pesquisadores na produção de reflexões teórico-conceituais e políticas sobre a gestão democrática da educação, uma vez que ela está definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, como destacam Fonseca e Oliveira (2009), e no Plano Nacional de Educação, que dispõem sobre a

gestão democrática, incentivando a co-responsabilidade dos diferentes níveis administrativos (União, estados e municípios) e a colaboração entre fóruns nacionais e locais de planejamento e Conselhos de Educação em seus diferentes níveis.

Silva (2006) trata da importância dada à gestão democrática concebida a partir de dois processos: a eleição para gestor, como fator essencial no exercício da democracia, e o espaço que esse mecanismo ocupou dentro das reivindicações dos movimentos sociais. Silva (2006) também faz referência aos tipos de escolhas dos gestores escolares no Brasil. Para isso, descreve a nomeação, o concurso público, a eleição e o esquema misto (processo de escolha de gestor que envolve duas fases – avaliação e eleição) como mecanismos usados para empossar o gestor escolar no cargo.

A nomeação é a forma mais antiga no Brasil para a escolha dos gestores escolares, visto que a Constituição Federal de 1988, ao conferir poderes a todos os entes federativos, possibilitou que estes tivessem autonomia para estabelecer qual a melhor forma para escolher seus gestores públicos (SILVA, 2006). No Amazonas, a forma de ocupação dos cargos de gestor, definida no Regimento Geral das Escolas Estaduais, conforme vimos no capítulo 1, se dá por indicação (nomeação). Conseqüentemente, é a mesma forma que ocorre no município de Barcelos.

Entretanto, Silva (2006), ao citar Paro (1996), aborda que o principal problema desse tipo de escolha de gestor é a garantia de favorecimento dos interesses de políticos clientelistas. Além disso, pontua que, quando a nomeação não adota nenhum outro critério de escolha democrática que garanta o respeito aos interesses da comunidade local, o gestor tende a comprometer-se mais com os interesses da força política que o nomeou, passando a colocar em segundo plano os interesses da comunidade escolar.

Como esse processo de indicação é o mesmo utilizado em Barcelos, faz-se relevante verificar, no dia a dia das escolas estaduais locais, se o interesse dos políticos estão, para os gestores escolares, em primeiro plano, e não o enfoque pedagógico. Também importante seria verificar se essa pode ser uma das causas dos baixos resultados educacionais. Embora não seja esse o foco desta investigação, vale destacar que se trata de um fator significativo quando se busca melhorar os resultados, pois no momento em que não se adota uma política de seleção a partir da competência profissional para a função, corre-se o risco de não

se atingirem as metas estipuladas pelos governos para melhoria de desempenho dos alunos. Consequentemente, não se constrói a eficácia escolar.

Silva (2006) ressalta, ao citar Gracindo (1995), que esse tipo de procedimento (nomeação) não garante uma administração democrática e traz muitos riscos, dentre os quais: centralização, autoritarismo, fisiologismo e nepotismo. Esta última prática, por exemplo, foi encontrada na rede estadual de ensino de Barcelos durante esta pesquisa, pois a gestão da Escola Estadual Padre João Badalotti, de 2000 a 2008, foi sucedida por uma gestora (2009 a 2014) parente do gestor anterior.

Uma das formas de se combater esse tipo de prática apontada por Silva (2006) é o concurso público para o cargo de gestor. Nos estados brasileiros, os concursos são realizados através da aplicação de provas, ou por meio desta somada à análise de títulos, que aferem o grau de conhecimento técnico e a formação acadêmica do candidato respectivamente. Outra forma de escolha de gestores é a eleição, que pode ser realizada com o voto direto, representativo, uninominal ou por escolhas mediante listas tríplices ou plurinominais. De acordo com Silva (2006), a adoção desse mecanismo é relevante para o alcance do sucesso da escola e o exercício de gestão democrática e colegiada porque favorece o desenvolvimento da prática do diálogo no âmbito escolar.

Entretanto cabe ressaltar que a eleição para gestor apresenta limitações, que põem em questionamento sua eficácia no que se refere ao exercício democrático. Silva (2006) aponta que vários estudos realizados em diferentes estados brasileiros que utilizam essa forma de seleção para o cargo de gestor também consolidam o corporativismo de determinados grupos dentro da escola, que se estruturam somente para tirar proveito da situação, sem se comprometer com o coletivo da escola.

A última forma de escolha do gestor apresentada por Silva (2006) é o esquema misto, que combina duas ou mais fases no processo de escolha dos gestores, as quais podem se constituir de provas que aferem a competência técnica e a formação do candidato e de eleições que verificam sua experiência administrativa, capacidade de liderança, entre outras características exigidas a ele. Para a autora, nesse mecanismo, a comunidade escolar tem maior possibilidade de participar de uma ou mais fases do processo de seleção, o que resulta em um vínculo e em um compromisso maior do gestor com aqueles que o escolheram.

Mendonça (2001) também aponta os mesmos mecanismos de seleção dos gestores, porém dá outros nomes para alguns deles: indicação (nomeação), concurso público, eleição, seleção e eleição (esquema misto). O autor ressalta, com base em dados divulgados pela investigação nacional conduzida pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE (DOURADO; COSTA, 1998), realizada entre os anos de 1996 e 1998, que a eleição do gestor era o mecanismo mais utilizado no Brasil para o provimento do cargo (53%), seguido da indicação, com predominância nos sistemas estaduais (34%). Depois destes, o esquema misto (seleção seguida de eleição) era o mais utilizado – representava 10% no Brasil no período pesquisado –, e o concurso público, que estava restrito ao estado de São Paulo, totalizava 3% (MENDONÇA, 2001). No entanto vale destacar que esses dados são de uma pesquisa feita há mais de quinze anos. De lá para cá, houve mudanças significativas no contexto educacional brasileiro. Contudo não temos dados de pesquisas mais atuais sobre os processos de escolha de gestores no Brasil.

Independentemente do processo de escolha dos gestores, Mendonça (2001) destaca que o gestor permanece como figura central no esquema de poder que envolve o funcionamento da instituição escolar e que uma das formas de limitar esse poder é a implantação de colegiados, mecanismo largamente utilizado pelos sistemas de ensino como expressão da gestão democrática. Vale destacar que, no capítulo 1, a partir do questionário aplicado às equipes gestoras, foi possível verificar que nenhuma das escolas analisadas em Barcelos possui colegiado estruturado, informação esta confirmada nos dados disponibilizados pelo portal QEdU (2015). Todas as Gestoras estão no cargo por um processo de indicação (nomeação) e todas possuem formação em Gestão Escolar.

Sabemos que as formações são importantes para se adquirir embasamento teórico e prático a fim de lidar com os desafios inerentes ao cargo de gestor escolar. Além disso, trata-se de um ótimo espaço para discutir que a democracia deve ser construída gradativamente na escola. Para Lück (2009), segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática. E o gestor deve ter, dentre outras competências, a capacidade de liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar, ou órgão colegiado semelhante, do

Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares com o objetivo de garantir a formação humana e integral do sujeito. Essas competências são mais bem discutidas na seção a seguir.

## **2.5 Análise das entrevistas**

A pesquisa identificou aspectos importantes no contexto da gestão de resultados e apontou problemas como compreensão sobre IDEB e avaliações externas entre os gestores, falta de gestão democrática, indícios de má gestão dos resultados das avaliações, entre outros fatores que são discutidos ao longo dessa seção. No decurso das entrevistas, foi possível conhecer o entendimento dos gestores quanto às suas concepções acerca da importância dos dados das avaliações externas e quanto ao que é feito com esses resultados em cada instituição de ensino.

As entrevistas revelaram ainda que pouca atenção é dada para a análise dos dados, para o acompanhamento pedagógico dos professores, para os pontos falhos da educação escolar e para a capacidade de resolução dos problemas identificados. Observamos também que não há um planejamento pedagógico específico para cada segmento de ensino por parte das Gestoras Escolares e dos Pedagogos entrevistados. Enfim, esses são apenas alguns dos principais pontos que são discutidos a partir da próxima seção, que trata do perfil da equipe escolar e da dinâmica administrativa das instituições.

### **2.5.1 Perfil da equipe gestora e dinâmica escolar**

A equipe gestora de uma escola desempenha papel essencial para o gerenciamento da instituição nas esferas pedagógica, administrativa e financeira Lück (2011) afirma que esse papel é caracterizado pela liderança e coliderança, inerentes às suas funções, e cita como membros dessa equipe: o diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional. Com o objetivo de entender o movimento de articulação das equipes gestoras da rede estadual de ensino de Barcelos no contexto das políticas amazonenses ligadas

à gestão de resultados, realizamos entrevistas com dois dos seus principais membros: a Gestora e o Pedagogo Escolar.

Sobre o perfil de formação da equipe gestora, especificamente dos entrevistados, elaboramos o Quadro 3, que traz dados relevantes, incluindo a graduação, o curso de especialização, formação em serviço relacionado a gestão escolar e a experiência de cada profissional.

**Quadro 3: Membros das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos e sua formação e experiência profissional até o ano de 2015**

Nome do entrevistado	Escola Estadual	Participou de curso de formação relacionado a gestão escolar	Formação (Graduação / Especialização)	Tempo de experiência no magistério / e na função
Gestora 1	Angelina Palheta Mendes	Sim	Ciências Sociais / Gestão Escolar	22 anos / 7 anos
Pedagogo 1	Angelina Palheta Mendes	Não	Pedagogia	29 anos / 11 anos
Gestora 2	Padre João Badalotti	Não	Matemática / Gestão Escolar e Mídias na Educação	28 anos / 8 meses
Pedagogo 2	Padre João Badalotti	Sim	Pedagogia / Psicopedagogia e Adm. Escolar	16 anos / 5 meses
Gestora 3	São Francisco de Salles	Sim	Normal Superior / Gestão Escolar	24 anos / 18 anos
Pedagogo 3	São Francisco de Salles	Não	Pedagogia / Metodologia do Ensino de Sociologia	13 anos / 1 mês

Fonte: Elaborada pela autora com base nas atividades de pesquisas realizadas neste trabalho.

O Quadro 3 demonstra que todas as Gestoras entrevistadas possuem especialização em Gestão Escolar e têm mais de 20 anos de experiência na área educacional. Quanto aos Pedagogos, apenas um tem mais de 10 anos na função. A respeito do curso de formação relacionado à gestão, apenas duas Gestoras e um Pedagogo o possuem, os demais entrevistados não têm formação para o cargo promovida pela SEDUC/AM.

Sobre a forma como assumiram o cargo, a Gestora 1 informou em entrevista que foi por indicação em 2008, e que atua na mesma escola desde então

(GESTORA 1, 2015). A mesma forma de assumir o cargo de gestão foi apontada pela Gestora 2, a qual relatou que foi indicada, em 2014, pela Coordenadora Regional, que estava como gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti no período de 2009 a 2014 e saiu da função para atuar como Coordenadora Regional (GESTORA 2, 2015). Vale mencionar que a Gestora 2 fazia parte da equipe gestora da escola, ocupando o cargo de presidente da APMC. A Gestora 3 também assumiu a função por indicação, conforme confirmou em entrevista, porém da Madre Geral das Irmãs Salesianas, pois a Escola Estadual São Francisco de Salles funciona através de um convênio entre a SEDUC/AM e a Diocese de São Gabriel da Cachoeira (GESTORA 3, 2015). Ressaltamos que, durante as entrevistas, as Gestoras demonstraram certo constrangimento quando perguntadas sobre a forma como assumiram a gestão. Nesse aspecto, a Gestora 1 respondeu: “[...] a convite da coordenação do município para contribuir com a educação da escola por um curto período. [...] já estou prestes a inteirar 8 anos na gestão da escola” (GESTORA 1, 2015). É importante destacar que a “coordenação”, à qual se refere a Gestora 1, representa a atual Coordenadoria Regional, mas ainda não havia sido implantada em Barcelos no período em que a Gestora 1 assumiu a gestão (julho de 2007). Entretanto havia um gestor representante das escolas da rede, parente da Coordenadora atual, que desempenhava o mesmo papel.

Respondendo à pergunta sobre a forma que assumiu o cargo, a Gestora 2 relatou: “[...] estou com 8 meses na função, por indicação da Coordenadora do município, que era a minha gestora na época e eu era a presidente da APMC dessa escola [...]” (GESTORA 2, 2015). Observamos que a Gestora 2 deixa evidente a indicação para o cargo pela afinidade e proximidade com quem a indicou. Apesar de as duas Gestoras (1 e 2) não deixarem claro nas entrevistas, é sabido no município de Barcelos que os cargos de gestão pública, quer sejam municipais ou estaduais, são ocupados por indicação do prefeito, e os representantes das secretarias e Coordenadorias são os responsáveis por convidar os nomes indicados por ele. A esse respeito, Mendonça (2001) esclarece que essa forma de provimento do cargo de gestor – por indicação – baseia-se na confiança pessoal e política dos padrinhos, e não na capacidade própria dos indicados, ficando distante da ordenação impessoal que caracteriza a administração burocrática.

Ainda falando sobre a forma como assumiu o cargo, a Gestora 3 aborda que “[...] as irmãs, filhas de Maria Auxiliadora, devem dar continuidade ao processo

educacional, dirigindo as escolas. [...] somos indicadas pela Inspetora [...]” (GESTORA 3, 2015). A impressão que tivemos é que as Gestoras não se sentem confortáveis em comentar sobre o processo de indicação para o cargo e atribuem o convite, de modo geral, às instituições, e não às pessoas, o que denota uma forma de suavizar o processo de indicação pessoal. Mendonça (2001) critica essa forma de nomeação para os gestores escolares. Para o autor, o político profissional que tem o diretor escolar como aliado político tem a possibilidade de deter, indiretamente, o controle de uma instituição que atende parte significativa da população. Mendonça (2001, p. 89) comenta ainda que, nessa situação, para ter a possibilidade de usufruir de um cargo público, o gestor deve gozar da confiança da liderança política, estabelecendo condição de troca de favores que caracterizam o patrimonialismo.

Observamos também, a partir das entrevistas realizadas com as Gestoras, que a formação para o cargo não é prioridade para assumir a gestão das escolas, uma vez que, apesar de todas terem curso de especialização em Gestão Escolar, elas não possuíam essa formação no período em que assumiram os cargos pela primeira vez, dispondo apenas de graduação em áreas diferentes<sup>5</sup>. A exceção é a Gestora 2, da Escola Estadual Padre João Badalotti, que, quando assumiu o cargo, já tinha o curso de especialização em Gestão Escolar<sup>6</sup>. Vale destacar que esse curso foi promovido pela SEDUC/AM em duas turmas, uma no ano de 2012 e outra no de 2013, em parceria com a UFAM, para capacitação de gestores, equipe gestora e professores que tivessem interesse. Portanto, não foi uma formação obrigatória, porém a secretaria incentivou que todos os gestores participassem.

A formação foi proposital para que os gestores criassem seus PPP, uma vez que as orientações oriundas da SEDUC/AM por meio de documentos não estavam sendo suficientes para que as escolas produzissem seus projetos. Contudo vimos, na pesquisa realizada em setembro de 2014, que somente a Escola Estadual São Francisco de Salles possui PPP aprovado pela SEDUC/AM e pelo Conselho de Educação. As demais escolas da rede não deram prosseguimento, após o curso de

---

<sup>5</sup> Gestora 1 - Ciências Sociais; Gestora 2 - Matemática; Gestora 3 - Magistério – antigo 2º Grau Profissionalizante (GESTORA 1, 2 e 3, 2015).

<sup>6</sup> Formação realizada através do Centro de Formação Continuada, Desenvolvimento de Tecnologia e Prestação de Serviço para a Rede Pública de Ensino (CEFORT), portal interativo da UFAM, por meio de *internet*. Apenas no início e no final do curso, os gestores e professores participantes da formação tiveram contato presencial com o coordenador do curso, que foi até Barcelos, primeiramente, para realizar a abertura da formação e, mais adiante, para assistir à apresentação dos trabalhos de conclusão de curso, que corresponderam aos Projetos Políticos Pedagógicos das instituições de ensino na qual trabalhavam (UFAM, s/d).

especialização, ao processo de validação do PPP. A formação teve a duração de 18 meses e 400 horas de duração (UFAM, s/d).

Quanto aos Pedagogos, estes relataram que estão no cargo por concurso público ou por Processo Seletivo Simplificado (PSS), O Pedagogo 1 e o Pedagogo 3 foram admitidos por concurso público, enquanto que o Pedagogo 2 está no cargo por PSS.

Na análise das entrevistas, identificamos que a Gestora 1 participa, todos os anos, do Encontro de Gestores em Manaus. Ela explicou que, no Encontro, são realizadas várias atividades, dentre elas a Gestora 1 relatou:

[...] todos os anos, participamos do Encontro de Gestores em Manaus, onde ficamos de três a cinco dias recolhidos em um hotel, tendo de manhã, à tarde e à noite diversas formações. [...] Oficinas para trabalhar com os resultados do IDEB; explicação sobre os descritores do SAEB; como fazer a prestação de contas da APMC, e por aí vai, são muitas oficinas, palestras com os secretários da SEDUC (GESTORA 1, 2015).

De acordo com a Gestora 1, no Encontro de Gestores, também ocorre a orientação sobre como deve ser feita a constituição da equipe gestora da escola da seguinte maneira:

[...] nos encontros que acontecem anualmente, Encontro de Gestores, nós recebemos orientações pedagógicas e técnicas, onde a gente recebe orientações da formação da equipe gestora. Sempre tem que ser formado pela APMC, pela parte pedagógica da escola, do pedagogo da escola, a equipe da secretaria, a gente é sempre orientado (GESTORA 1, 2015).

Com base nessas orientações, a Gestora 1 constituiu sua equipe com quatro integrantes: além dela própria (gestora), um pedagogo, o presidente da APMC e a secretária, conforme relatamos no capítulo 1. De acordo com o questionário aplicado aos membros dessa equipe em setembro de 2014, constatamos que todos têm formação em nível superior, com exceção da secretária, que está cursando Licenciatura em Matemática. Todos têm experiência na função, mas nem todos passaram por formação para atuar na equipe. Dos membros da equipe, somente a Gestora 1 e a secretária receberam formação para a função.

A Gestora 2 relatou que ainda não participou dos Encontros. Quanto aos critérios para a formação da equipe gestora da escola, disse-nos que desconhece, até o momento, qualquer normativa da SEDUC/AM que oriente para a composição dessa equipe, mas informou que a secretaria orienta verbalmente da seguinte forma:

A SEDUC manda a gente formar a equipe gestora com pessoas de confiança, da própria confiança: secretária, pedagogos e o apoio pedagógico, nós que escolhemos. [...] só orientação verbal, e nos dão autonomia (GESTORA 2, 2015).

Mediante a orientação recebida, a Gestora 2 montou sua equipe com um pedagogo e uma pedagoga (parentes da Coordenadora Regional), uma secretária, um professor apoio pedagógico, além dela própria (gestora). Por intermédio do questionário aplicado a essa equipe em setembro de 2014, identificamos que todos têm formação em nível superior e mais de cinco anos de experiência com a área de educação. No entanto nem todos passaram por formação para atuação na equipe de gestão, como por exemplo, a pedagoga e a gestora não têm formação pela SEDUC/AM para a atual função de acordo com suas respostas no questionário. Chamou nossa atenção o fato de o presidente da APMC não fazer parte da equipe gestora, uma vez que esse membro foi identificado nas outras escolas da rede.

Segundo a Gestora 3, a SEDUC/AM não oferece orientações sobre como montar a equipe de gestão. Então, ela a formou com seis integrantes, os quais são, além da própria gestora, a presidente da APMC, uma pedagoga, dois professores apoios pedagógicos, um professor. De acordo com as informações obtidas com o questionário aplicado a essa equipe, constatamos que todos têm formação em nível superior e mais de cinco de experiência na área educacional, com exceção da pedagoga da época. Um fato interessante que difere essa equipe das demais da rede é a não inclusão da secretária da escola na equipe gestora. Como não há um documento com critérios oficiais para essa composição, ficamos sem entender o porquê, já que o secretário da escola é um agente relevante no processo educacional. Sobre a montagem da equipe de gestão, a Gestora 3 disse: “[...] Monto com autonomia que a SEDUC dá, convidando os profissionais com os quais eu possa contar e de vários setores da escola [...]” (GESTORA 3, 2015).

Quanto aos projetos educacionais, as entrevistas revelaram que, na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, são desenvolvidos, de acordo com a Gestora 1: o Pacto pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), com professores e alunos dos 1º, 2º e 3º anos do ensino fundamental; o Mais Educação, por meio do qual é oferecido reforço escolar nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática no contraturno, além de treinos de Futsal e de Música; e o Pacto Nacional pelo fortalecimento do Ensino Médio (PNEM), com professores e alunos da EJA do ensino médio.

Identificamos que os projetos apontados pela Gestora 1 (Mais Educação, Pacto Nacional Pela Educação na Idade Certa/PNAIC e Pacto Nacional pelo fortalecimento do Ensino Médio/PNEM) são, na realidade, programas criados pelo Governo Federal para promoção da educação. O Mais Educação, por exemplo, é definido pelo Ministério da Educação como: “[...] estratégia [...] para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral” (BRASIL, s/d). Já o PNAIC<sup>7</sup> e o PNEM<sup>8</sup> são pactos estabelecidos pelo Ministério da Educação. No caso do PNAIC, para garantir a alfabetização até os 8 anos de idade e, no do PNEM, para a melhoria da qualidade da educação oferecida ao ensino médio.

Além da Gestora 1, na Escola Estadual Angelina, entrevistamos o Pedagogo 1, o qual relatou que a escola desenvolve apenas um projeto: Criança em Ação, voltado para conservação do meio ambiente e que trabalha com os alunos e a comunidade escolar para manter as praias, a cidade e a escola limpas. O Pedagogo 1 disse que existia outro projeto desenvolvido pela escola, mas que foi desativado em 2014, o *Kunhãboca*, que tratava da preservação de quelônios. O motivo relatado pelo Pedagogo 1 foi a existência de um projeto similar realizado pela UFAM, sobre o qual relatou o seguinte: “[...] a gente parou porque o projeto Pé de Pincha, da UFAM, tomou conta, e a gente tá um pouco fora, por falta de verba” (PEDAGOGO 1, 2015).

Observamos que os projetos citados pela Gestora 1 não são os mesmos apresentados pelo Pedagogo 1, portanto há um desencontro de informações quanto às ações pedagógicas realizadas por projetos educacionais pela escola. Assim, observamos que, na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, não está acontecendo um planejamento pedagógico coletivo quanto aos projetos educacionais. Lück (2009) aborda que uma das competências do gestor na gestão pedagógica deve ser a capacidade de articular as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e

---

<sup>7</sup> Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa é um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, dos estados e municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3º ano do ensino fundamental (PACTO NACIONAL PELA ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA, s/d).

<sup>8</sup> O Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, instituído pela Portaria nº 1.140, de 22 de novembro de 2013, representa a articulação e a coordenação de ações e estratégias entre a União e os governos estaduais e distrital na formulação e implantação de políticas para elevar o padrão de qualidade do Ensino Médio brasileiro em suas diferentes modalidades, orientado pela perspectiva de inclusão de todos que a ele tem direito. Nesse primeiro momento, duas ações estratégicas estão articuladas, o redesenho curricular, em desenvolvimento nas escolas por meio do Programa Ensino Médio Inovador – ProEMI (PACTO NACIONAL PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO, s/d).

plano curricular de modo a estabelecer orientação integrada. Portanto, tal competência não foi identificada nessa gestão.

A Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, até o momento, não desenvolveu formações continuadas para professores segundo a Gestora 1. Os docentes participam de formações quando a SEDUC/AM ou o Ministério da Educação as oferecem ao município (quer seja por cursos à distância em plataformas educacionais, quer seja na modalidade presencial, com professores da SEDUC/AM ou de universidades). Um exemplo dessas formações citado pela Gestora 1 foi a oferecida pelo CAEd em parceria com a SEDUC/AM, de maneira semipresencial, para os professores em estágio probatório. A formação teve um caráter preparatório para os professores e pedagogos e foi dividida em quatro guias de estudos: Avaliação da Educação; Currículo e Políticas Curriculares; Políticas Educacionais e Legislação; e Gestão Escolar, durante os três anos de estágio probatório (GUIA DE ESTUDOS, 2012). O mesmo foi confirmado pelo Pedagogo 1 na entrevista.

Sobre os programas desenvolvidos pela escola para correção das taxas de fluxo e de abandono escolar, a Gestora 1 informou que busca controlar apenas o abandono, de responsabilidade específica do Pedagogo 1. Quando o Pedagogo 1 foi questionado sobre isso, respondeu o seguinte:

É, nós temos no Plano de Ação, que nós fizemos, né. [...] eu acho não impossível, mas um pouco difícil de a gente combater isso aí, porque nós vivemos numa cidade pequena, abandonada pela gestão pública municipal, e como os pais necessitam de algum trabalho, de algum emprego pra permanecer na sede, e não tem, às vezes se veem obrigados a retirar os filhos, às vezes passando por cima da lei. E, infelizmente, para os filhos não passarem fome aqui, então tem que ir para a comunidade, tem que ir pescar, fazer farinha. Então, quer dizer, se tivesse uma assistência mais sólida, seria muito mais fácil combater isso aí. Mas mesmo assim nós persistimos. Vamos nas suas casas quando faltam saber o porquê da ausência, e dar algumas alternativas as famílias. Mas somos impotentes diante de tantos problemas (PEDAGOGO 1, 2015).

As palavras do Pedagogo 1 nos fazem refletir a respeito das dificuldades encontradas por muitos pais para manter os filhos na escola e sobre como as políticas públicas para famílias carentes e o incentivo à educação são importantes ferramentas para o progresso educacional do país. Nesse contexto, Brooke (2013) cita as primeiras evidências de uma pesquisa realizada em Pernambuco sobre as consequências dos incentivos, a qual indica efeitos positivos não só no nível geral de desempenho dos alunos da rede estadual em relação a outras redes e estados,

mas também no nível de motivação das escolas com metas mais ambiciosas, tais como garantir que todos os alunos alcancem proficiências satisfatórias até o final do ano.

A respeito do programa de reforço de aprendizagem, a Gestora 1 e o Pedagogo 1 citaram o Mais Educação, em que os professores de Língua Portuguesa e de Matemática das séries iniciais e finais do ensino fundamental selecionam os alunos que precisam de reforço e indicam seus nomes para participarem do programa no contraturno. Segundo os entrevistados, é uma forma de preparar os estudantes para as avaliações externas do SAEB e do SADEAM. No entanto o Pedagogo 1 contou que não faz o acompanhamento dessas aulas ministradas pelos monitores. Identificamos assim a falta de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos.

Ainda a respeito dos projetos educacionais, agora em relação à Escola Estadual Padre João Badalotti, a Gestora 2 afirmou que a escola desenvolve o Projeto Família na Escola, que funciona do seguinte modo:

[...] a gente chama os pais dos alunos com dificuldade para conversar e ver como podemos resolver os problemas, fica mais ao encargo dos pedagogos, que fazemos reunião com os pais e os alunos na mesma sala, tudo de uma vez. [...] (GESTORA 2, 2015).

Embora a Gestora 2 afirme que “Família na Escola” é um projeto, as ações dele deveriam ser encaradas como algo constante na escola, pois fazem parte do processo de gestão de uma instituição de ensino. Os outros projetos educacionais citados pela Gestora 2 são: Antidrogas, que trabalha com a prevenção ao uso de drogas, realizado com os alunos do ensino médio, de responsabilidade do pedagogo da noite; Espanhol, de responsabilidade da professora desse componente curricular; o Folclórico, que trabalha com várias danças típicas no mês de junho; Higiene Ambiental e Lixo, dois projetos que tratam da limpeza e preservação do ambiente. Vale ressaltar que, ao responder sobre os projetos, a Gestora 2 demonstrou insegurança em sua fala.

Durante o período de observação da escola (setembro de 2014), constatamos que a maioria dos projetos relatados pela Gestora 2 são, na realidade, ações que a escola desenvolve. O que identificamos, na prática, foram ações isoladas que a escola realiza, a saber: o que a Gestora 2 definiu como Projeto Família na Escola são reuniões com os pais, quando necessário, para resolver

problemas diversos dos alunos; o Folclórico é um festival, uma atividade desenvolvida uma vez por ano, geralmente no mês de junho, com várias danças (Quadrilhas, Boi Bumbá, etc.) para angariar recursos financeiros para a escola conforme informado pela secretária durante o período de observação da escola; o Espanhol foi uma ação da professora de Espanhol, que, por estar cursando faculdade na área, desenvolveu um dia da cultura espanhola na escola, em 2014, o qual envolveu alunos e comunitários, com danças e comidas típicas espanholas. Segundo a secretária, este último era um trabalho isolado da professora, como atividade do curso que realizava (SECRETÁRIA 2, 2014).

Ainda de acordo com a mesma funcionária, a instituição também promove com os alunos conversas sobre a importância da higiene ambiental, mas não há nada formalizado como projeto escolar. Já o Antidrogas é um projeto desenvolvido com os alunos do ensino médio para o combate ao uso de drogas. É importante destacar que a secretária dessa escola compôs a equipe gestora anterior (2009-2014) e faz parte da atual. Faz-se necessário mencionar também que, quando solicitamos os projetos, houve resistência por parte da Gestora 2, e somente o Antidrogas foi disponibilizado. As justificativas fornecidas foram que os demais projetos não foram encontrados nos arquivos e que não houve tempo hábil para procurá-los. Diante dos fatos, evidenciamos um desentendimento por parte da Gestora 2 quanto ao que sejam os projetos educacionais e ações escolares, além da falta de planejamento sistematizado das ações pedagógicas.

Além da Gestora 2, na Escola Estadual Padre João Badalotti, entrevistamos a Pedagoga, aqui denominada de Pedagogo 2. O Pedagogo 2 informou que, desde outubro de 2014, trabalhou dois projetos educacionais: um sobre o Respeito e a Tolerância e outro a respeito da Orientação para o Trânsito. Identificamos aqui o mesmo descompasso de informações entre gestor e pedagogo apresentado na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes.

As informações fornecidas pela Gestora 2 e o Pedagogo 2, quando se trata dos projetos educacionais que a escola desenvolve, são divergentes. Vale ressaltar que ambos fazem parte de duas equipes de trabalho – gestora e pedagógica –, mas não citaram os mesmos projetos (ações). Deixando evidente que existe uma fragmentação das atividades educacionais, em que os dois principais agentes do processo de ensino e de aprendizagem não se articulam. Pelo que se observa, fazem o que julgam necessário e pertinente no âmbito escolar, sem que

haja discussão e programação coletiva, como podemos comprovar na fala da Gestora 2 e, posteriormente, do Pedagogo 2.

Os projetos educacionais, nós temos é a Família na Escola, o projeto... Ai meu Deus, esqueci, olha. Antidrogas, nós temos também o de Espanhol né, o projeto que foi iniciado ano passado, nós temos o Folclórico também, temos também Higiene Ambiental e temos outros que nós estamos lançando sobre o Lixo na nossa cidade (GESTORA 2, 2015).

Verificamos que a Gestora 2 descreve projetos diferentes aos mencionados pelo Pedagogo 2, como comprovamos em sua fala a seguir.

[...] Ano passado, quando eu entrei aqui, eu trabalhei alguns projetinhos com eles. Um sobre o Respeito e a Tolerância e outro a respeito da Orientação para o Trânsito [...], porque a gente tem que compreender que nós, enquanto educadores, nós não somos meros transmissores de conhecimento, nós temos que educá-los para a vida externa não somente saber ler e escrever, mas realmente terem atitudes cidadãs (PEDAGOGO 2, 2015).

Pelas entrevistas, é possível identificar que os projetos desenvolvidos no ambiente da Escola Estadual Padre João Badalotti não são discutidos pela equipe gestora nem pela equipe pedagógica. Além dessa divergência, o Pedagogo 2 informou que desenvolveu, no início do ano letivo de 2015, o Encontro Pedagógico com os professores, no qual discutiram a realidade da escola e os pontos que gostariam de melhorar. Ao final, construíram um documento, que constitui o compromisso dos profissionais para o ano de 2015, estando diretamente relacionado ao cumprimento do planejamento das atividades escolares e à preocupação com o aprendizado dos alunos (PEDAGOGO 2, 2015). Entretanto esse encontro em nenhum momento foi comentado pela Gestora 2 como atividade realizada pela escola.

Sobre os programas para a correção das taxas de fluxo e de abandono escolar, a Gestora 2 respondeu: “[...] Temos o Mais Educação de lá, que vem mesmo do estado sobre as taxas de fluxo de abandono. Que a gente vai nas casas, a gente pega nossos pedagogos vai em casa [..]” (GESTORA 2, 2015). Ao responder essa questão, a Gestora 2 demonstrou insegurança e desconhecimento sobre o assunto. Já o Pedagogo 2 informou que, desde que assumiu o cargo, não recebeu orientação sobre programas para correção das taxas de fluxo ou de abandono escolar para os alunos da escola. Assim, podemos constatar que nada é feito de maneira efetiva para combater a evasão e melhorar o fluxo escolar. O

Pedagogo 2 disse, ainda, que a escola desenvolve alguns programas de apoio ou reforço da aprendizagem para os alunos e citou as aulas de Voleibol, o *Tae-kwon-do* e a Banda Musical. Entretanto, apesar da afirmativa do Pedagogo 2, essas atividades não se configuram como reforço de aprendizagem para os estudantes, uma vez que estão direcionadas às atividades esportivas e culturais promovidas pelo Programa Mais Educação.

O reforço da aprendizagem na Escola Estadual Padre João Badalotti, segundo a Gestora 2, é feito por intermédio do Programa Mais Educação, através das aulas de Língua Portuguesa e de Matemática. De acordo com as suas informações, funciona do seguinte modo: os professores dessas disciplinas do 6º ao 9º ano do ensino fundamental selecionam os alunos que precisam de reforço e os encaminham para os monitores do Programa, que atendem à tarde. O Programa funciona de segunda-feira a quinta-feira, durante uma hora, no pátio e na biblioteca da escola. A improvisação dos locais ocorre devido à infraestrutura da escola, que só possui nove salas de aulas e estão ocupadas no momento em que as aulas de reforço são oferecidas.

No período de observação das escolas, em setembro de 2014, tivemos a oportunidade de acompanhar algumas poucas aulas do Programa, e uma delas foi em um dia de chuva, e identificamos que era difícil para o professor fazer o acompanhamento desses alunos, pois suas aulas se misturavam as aulas práticas de educação física que tinham que acontecer no mesmo ambiente. Uma vez que o ginásio da escola é um espaço em anexo da escola, e chovendo os alunos e professores ficavam impossibilitados de ir até a quadra.

A Gestora 2, na entrevista, comentou também sobre os desafios quanto à evasão escolar e quanto à gestão do ensino por mediação tecnológica em Barcelos, relatando o seguinte:

[...] no noturno, o abandono é muito grande [...] temos funcionando aqui o Programa do Ensino Médio mediado por tecnologia e somos responsáveis pelo Projeto Igarité. Esses me dão dor de cabeça, porque a evasão é grande, eles não funcionam somente na sede da escola, tem sala espalhada por 45 comunidade, e eu não tenho como verificar o funcionamento deles. Acho muito difícil. [...] não posso sair daqui pra visitar as comunidades, não existe verba pra isso, a gasolina é cara, a escola não tem motor de popa, e eu já disse *pra* coordenadora que isso é reponsabilidade dela, a escola só ficava respondendo por eles enquanto não tinha coordenação em Barcelos. Mas agora que tem eles devem

procurar resolver. Eu não tenho como fazer nada, e o abandono é grande (GESTORA 2, 2015).

A reclamação da Gestora 2 ocorre porque a Escola Estadual Padre João Badalotti é responsável pela educação tecnológica oferecida na área rural do município, uma vez que os alunos fazem parte do Censo Escolar dessa instituição. Contudo a responsabilidade pela matrícula é do professor presencial, que recolhe a documentação nas salas de aula e, quando vem ao município, a apresenta na secretaria da escola. Funciona dessa forma porque há dificuldade de deslocamento dos alunos e de seus familiares para a sede do município. Em 2014, foram 45 turmas de educação tecnológica, distribuídas em 11 comunidades que possuem pontos de acesso via satélite, entre as quais: Crarvoeiro, Cumaru, Lago das Pombas, Marará, Moura, Pataua, Piloto, Tabaco, Tapera, Tapiira e Terra Nova. Cabe mencionar que Barcelos é o maior município em extensão territorial do estado do Amazonas, com 122.573 km<sup>2</sup> (IBGE, s/d), e o deslocamento é possível somente por embarcações. O nível de ensino ofertado nessa modalidade nas comunidades é a Educação de Jovens e Adultos, no ensino fundamental do 6<sup>o</sup> ao 9<sup>o</sup> ano, e o ensino médio, para todas as turmas: 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> séries. Em 2014, foram aproximadamente 360 alunos beneficiados com a educação tecnológica nas comunidades de Barcelos (SIGEAM, 2014).

Polon (2009), diante os problemas educacionais, sugere que se faça um diagnóstico dos desafios cotidianos, se agrupe-os em função de sua natureza – se pedagógico, administrativo, financeiro – e se elabore um plano com definições do que pode ser resolvido coletivamente e do que é da função específica do gestor e da equipe de gestão escolar resolver. Todavia, quando perguntado se a escola desenvolve algum programa para combater a evasão escolar, já que se trata de um dos principais problemas da escola, a Gestora 2 respondeu: “[...] Ainda não, porque agora, à noite, fiquei sozinha por causa da saída de vários professores que me dariam esse suporte [...]” (GESTORA 2, 2015). Notamos, então, que nada é feito pela gestão para combater esse grave problema, já que o acesso e a permanência dos alunos na escola representa um indicador importante da qualidade da educação.

A impressão que tivemos na entrevista é que a Gestora 2 e o Pedagogo 2 entendem que o trabalho pedagógico é de competência apenas de pedagogos e de professores de apoio pedagógico. Identificamos um equívoco quanto à função do gestor escolar no que diz respeito ao acompanhamento pedagógico, uma vez que o

trabalho pedagógico é de competência da equipe pedagógica, na qual se inclui o gestor escolar. Sob esse aspecto, Lück (2009) ressalta que compete ao gestor acompanhar e orientar a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de *feedback*. Vale mencionar que essa competência não foi observada durante a pesquisa na Gestora 2.

Já quanto à equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Salles, foram entrevistados a Gestora e a Pedagoga, as quais são denominadas de Gestora 3 e de Pedagogo 3. Nesse sentido, ambos informaram em suas respectivas entrevistas que a escola desenvolve projetos educacionais nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática, Futsal, Dança e Música e Reforço Escolar. A Gestora 3 relatou que o Reforço Escolar é executado com verbas provenientes dos prêmios que a escola recebe todos os anos, desde 2006, com os alunos dos 5º anos do ensino fundamental através das avaliações externas que a escola participa. Assim, ela retira uma parte desse recurso, que já está programado no plano de ação, para o pagamento de professores para ministrarem o reforço escolar em Língua Portuguesa e Matemática, atendendo alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental, visto que os alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental já recebem aulas de reforço desses componentes curriculares pelo Programa Mais Educação.

Dessa forma, observamos que a Gestora 3 utiliza os recursos das premiações com projetos educacionais na escola. Além desses projetos, ela nos relatou que a SEDUC/AM promove cursos de formação para os professores. No entanto em número insuficiente, pois, desde 2010, apenas duas formações aconteceram, e elas não contemplaram todos os professores: “[...] Já teve [...] de professor de 5º ano e de 9º ano. Os professores vêm da SEDUC e passam uma semana em formação com todos os professores daqui dessas séries” (GESTORA 3, 2015). Vimos que se trata de uma política da SEDUC/AM direcionada aos professores que trabalham com as séries avaliadas – 5º e 9º anos do ensino fundamental – pois as três Gestoras citaram essas formações. De acordo com a Gestora 3, até o momento, a escola não ofereceu nenhuma formação para os seus professores.

Ainda segundo a Gestora 3, o programa para correção de taxas de fluxo escolar ocorria na escola com o Projeto Avançar, mas foi extinto em 2015 por falta de alunos, enquanto o abandono é combatido da seguinte forma:

Todos os dias, deleguei à secretária ir de sala em sala no final do primeiro tempo para saber quais são os alunos faltosos. E, depois, dar os nomes para a pedagoga ligar para a família para saber o porquê da ausência. Se as faltas sem justificativas persistirem por mais de três dias, aciono o Conselho Tutelar ou mando um professor da equipe gestora ir na casa do aluno saber o que está acontecendo (GESTORA 3, 2015).

Identificamos uma preocupação diária maior da equipe gestora com a frequência escolar dos alunos e um trabalho mais efetivo para combater a evasão do que nas outras escolas da rede. Quando perguntado à Gestora 3 se essa prática tem diminuído a evasão, sua resposta foi:

Com os alunos do ensino fundamental, sim, mas com os alunos do ensino médio, não. Porque eles abandonam por conta de trabalho, têm que se alistar no exército, às vezes o problema é de gravidez na adolescência para as meninas, e também para trabalhar mesmo. Situações que não temos como controlar (GESTORA 3, 2015).

Então, perguntamos se a escola tem algum planejamento para combater esse problema: “[...] Não, porque foge do nosso controle como falei” (GESTORA 3, 2015). Observamos que a busca por parcerias com outras instituições para solução de problemas internos da instituição não é uma prática realizada pelas equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos. Para o problema de gravidez na adolescência, por exemplo, poderiam ser realizadas palestras por profissionais da área de saúde do município para esclarecer as estudantes sobre os riscos que estão correndo. Quanto ao alistamento militar, medidas de transferência para o turno noturno poderiam ser viabilizadas por meio de conversas com os estudantes para que não abandonassem os estudos. O caso grave e complexo é a falta de emprego no município, pois traz problemas para vários setores, entre eles a escola e a família dos alunos, e sua resolução foge da alçada da escola. O mesmo problema também foi relatado pelo Pedagogo 1, da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes.

O Pedagogo 3 informou que a escola tem como principal projeto educacional o Reforço Escolar para correção da defasagem idade-série e para promover o processo de alfabetização, visto que a Escola Estadual São Francisco de Salles recebe muitas crianças das escolas municipais que ainda não estão completamente alfabetizadas no segundo segmento do ensino fundamental. Sobre esse ponto, o Pedagogo 3 destaca:

Muitas vezes, recebemos alunos vindos das escolas do município que não estão devidamente alfabetizados e se encontram aprovados no 5º ano do ensino fundamental. Aí, quando chega aqui, a secretária da escola

obviamente matricula no 6º ano, e, quando vamos verificar a situação deles, não sabem ler e nem fazer contas. É muito triste e muito trabalhoso pra gente tentar reverter esse quadro, pois nós temos alunos do pré-escolar, pré I e pré II, que são as turmas de 4 aos 5 anos. Os nossos, quando passam para primeira série, eles já chegam bem alfabetizados, no entanto os que vêm do município, a gente não sente essa igualdade da alfabetização (PEDAGOGO 3, 2015).

A partir da fala do Pedagogo 3, verificamos que existe uma diferença no que diz respeito ao conhecimento adquirido quando se comparam os estudantes oriundos da educação municipal com aqueles provenientes do ensino do estado, o que exige da escola um esforço para promover ações que possibilitem a todos o direito à aprendizagem. Nesse sentido, o Pedagogo 3 disse que existe o projeto Reforço Escolar, o qual a escola realiza com a utilização, em parte, dos recursos financeiros que ganha todos os anos com o Prêmio Escola de Valor, cuja quantia é de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

O Pedagogo 3 informou que há professores que são pagos para ministrarem aulas de Língua Portuguesa e de Matemática aos alunos do 9º ano do ensino fundamental à tarde. Pelo Programa Mais Educação, há aulas, pela manhã, para os alunos dos 3º e dos 5º anos do ensino fundamental. Essa separação ocorre porque as aulas têm de ser dadas no contraturno escolar do estudante. Quanto aos alunos do 6º ano do ensino fundamental, estes, por estudarem de tarde, têm seu reforço após a aula com os próprios professores de Língua Portuguesa e de Matemática. Quando perguntamos ao Pedagogo 3 se realiza o acompanhamento dessas aulas de reforço e do planejamento pedagógico do monitor, ele respondeu sem delongas: “[...] Sinceramente, não. Confiamos apenas nos professores contratados para desenvolver o trabalho. Porque é muita coisa, são quase 1.200 alunos na escola para acompanhar” (PEDAGOGO 3, 2015). O mesmo problema de falta de acompanhamento pedagógico foi identificado nas demais escolas estaduais da cidade.

Os membros da equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Salles disseram que desconhecem qualquer capacitação que a escola tenha feito para professores, mas informaram que os governos federal e estadual enviam algumas formações pela *internet* para os professores, o que dificulta a participação dos docentes, pois a velocidade de conexão é limitada. Um exemplo disso é a formação oferecida pelo CAEd aos professores em estágio probatório. Segundo o Pedagogo 3, alguns não fizeram porque não tinham acesso à *internet*.

Pelas entrevistas, percebemos que a Gestora 3 e o Pedagogo 3 cometeram o mesmo equívoco da Gestora 1 de classificar o Programa Mais Educação como um projeto educacional desenvolvido pela escola. Contudo não houve discordância entre as ações pedagógicas desempenhadas pela escola, pois ambos citaram o Reforço Escolar e o Mais Educação. Porém a Gestora 3 e o Pedagogo 3 não disponibilizaram nada escrito sobre o projeto Reforço Escolar. Percebemos, no período de observação das escolas, e comprovamos com as entrevistas que as ações/atividades escolares são combinadas verbalmente e executadas em toda a rede de ensino. Não há registro ou planejamento e, conseqüentemente, não há como desenvolver um acompanhamento do processo e avaliação das ações.

Identificamos na Escola Estadual São Francisco de Salles, no decurso da fala do Pedagogo 3, uma preocupação em atender, com aulas de reforço em Língua Portuguesa e de Matemática, os alunos do ensino fundamental das séries que participam das avaliações externas: 3º ano, 5º ano e 9º ano do ensino fundamental. Nesse sentido, segundo suas palavras:

Nós temos na escola o projeto Mais Educação, que tem aulas de Língua Portuguesa e Matemática, então a gente prioriza com crianças dos 3º e 5º anos do ensino fundamental pela manhã. À tarde, a gente já faz aulas também de Língua Portuguesa e Matemática, mais para os alunos dos 9º anos, porque esses reforços têm que ser no contraturno de aula. Contratamos os professores pelo Mais Educação e também pela verba que a escola tem dos prêmios escolares, que é de R\$ 50.000,00 todos os anos, que recebe sempre com os alunos dos 5º anos. E é assim que funciona, aulas no outro horário de aula (PEDAGOGO 3, 2015).

No entanto é relevante frisar que o investimento dos prêmios escolares não ocorre no nível dos alunos que ganham os recursos (alunos do 5º ano do ensino fundamental), mas sim com os alunos do 9º ano do ensino fundamental. Segundo o Pedagogo 3, isso ocorre porque, com o Mais Educação, já é possível oferecer esse reforço nessas áreas para os alunos do 5º ano, então o investimento é dado para outras séries também carentes (9º ano do ensino fundamental). É importante mencionar que, durante a fase de observação, a escola estava realizando aulas de reforço de Física e de Matemática para os alunos do ensino médio, e, segundo a gestora da escola, o recurso para o pagamento dos professores era do Prêmio Escola de Valor.

Diante dos fatos apresentados, observamos que, em duas escolas, há divergências entre Gestoras e Pedagogos quanto às ações e projetos promovidos na escola para promoção da aprendizagem dos alunos, o que nos induz entender que pouca importância é dada à gestão pedagógica. Sobre gestão pedagógica Lück (2009) destaca:

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

Gerir as atividades pedagógicas da escola é essencial para alcançar melhores resultados educacionais. Em todas as instituições, foi possível observar uma preocupação da equipe gestora na preparação dos alunos para as avaliações externas nas áreas de Língua Portuguesa e de Matemática mediante aulas de reforço. Além disso, pelos dados obtidos no capítulo 1 e pelas entrevistas realizadas, identificamos que um dos principais desafios da rede é o combate à evasão escolar, quer seja na EJA, no ensino regular (fundamental e médio) ou na modalidade a distância – no caso, o ensino por mediação tecnológica. Contudo pouca ou nenhuma ação efetiva é realizada para combater o abandono.

Outra dificuldade encontrada é quanto à melhoria do processo de ensino e de aprendizagem, pois não foram identificados registros de planejamento e acompanhamento desse processo, o que retarda a obtenção de melhores resultados. Detectamos também que o Programa Mais Educação é o principal recurso para promoção de aulas de reforço de Língua Portuguesa e de Matemática. Todavia as aulas não são acompanhadas pela equipe pedagógica das instituições de ensino. Diante desses e de outros fatores, buscamos conhecer as equipes gestoras das escolas no aspecto da liderança e como elas lidam com esses desafios, ponto que abordamos na próxima seção.

## 2.5.2 Aspectos relacionados à liderança

A liderança corresponde a uma das principais características dos indivíduos, a qual vem se apresentando associada à eficiência e à eficácia das instituições nas quais seus profissionais trabalham. Lück (2011) esclarece que definir o termo liderança é complexo e qualquer esforço para defini-lo é arbitrário e subjetivo, visto que, a partir de cada estudo e pesquisa, abrem-se novas perspectivas do que seja realmente liderança. Mesmo diante de várias possibilidades, a autora elenca algumas características da liderança, entre elas cita:

Alguns elementos que emergem como características comuns de atuações de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado:

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos (LÜCK, 2011, p. 35).

A partir dessas características e amparada em outros estudiosos no assunto, Lück (2011) traz o conceito de liderança, também apresentado por Freitas, Girling e Keith (2006, p. 33), que a destacam como:

[...] um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas (LÜCK, 2011, p. 37-38).

Portanto, a liderança é um elemento importante para a gestão escolar, pois constitui-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais. Diante da importância da liderança para uma gestão eficaz, esta seção pretende discutir, a partir das entrevistas realizadas com Gestoras e Pedagogos Escolares, aspectos do perfil de liderança desses profissionais da rede estadual de ensino de Barcelos, embasados também nos estudos de Polon (2009), que reconhece três perfis principais: Liderança Pedagógica, Liderança Organizacional e Liderança Relacional.

Das três equipes gestoras investigadas, os profissionais da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes (Gestora 1 e Pedagogo 1) sinalizaram estratégias que se aproximam mais do perfil de Liderança Pedagógica. Dentre as

estratégias, podemos mencionar: acompanhamento das aulas dos professores; visitas constantes às salas de aula para avaliar alunos e professores; preocupação com a aprendizagem dos estudantes, deixando para segundo plano as atividades burocráticas da escola e o atendimento social, que ocorre em dias e horas previamente demarcadas.

Na entrevista, a Gestora 1 informou que o atendimento aos pais/responsáveis dos alunos é previamente combinado e que o trabalho burocrático é deixado em segundo plano. Quanto ao Pedagogo 1, apesar de informar que se sente mais preparado para atuação na Inspeção e Administração Escolar, ele demonstrou, no decurso da entrevista, preocupação e cuidado com a Orientação e Supervisão Escolar. Foi o único pedagogo da rede que informou que busca acompanhar os planos de aula e planos de curso dos professores, comparando-os com o diário de classe e com o que é fornecido aos alunos. Tal análise provém do período de observação da escola e das seguintes falas do Pedagogo 1:

[...] eu sou de Inspeção e Administração Escolar, então, às vezes, eu faço o papel de pedagogo de orientação e supervisão, não porque eu tenha fundamentação teórica nisso, mas pela experiência que eu tenho, pois infelizmente a gente tem que pôr isso em prática. [...] A gente monitora e acompanha o trabalho dos professores através dos resultados, do plano de aula e do plano de curso que eles têm. [...] Comparando com o diário, o que é dado, e o que o aluno diz que faz em sala, porque eu pergunto dos alunos o que é passado, aí a gente acompanha nessa base aí (PEDAGOGO 1, 2015).

Vale destacar que não foram identificados na escola planilhas, cadernos ou fichas para o acompanhamento pedagógico. O Pedagogo 1 demonstrou, no período de observação da escola e na entrevista, fatores citados por Polon (2009) referentes ao perfil de Liderança Pedagógica, tais como: presença do membro da equipe pedagógica em sala de aula, participação nas discussões do planejamento escolar, estudo e trabalho em cooperação pelos professores. Tanto Gestora 1 e Pedagogo 1 expuseram preocupação com os dados das avaliações externas, assim como com um trabalho pedagógico a partir desses dados. Contudo nada de efetivo foi encontrado na pesquisa.

Os membros da equipe gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti (Gestora 2 e Pedagogo 2) demonstraram semelhanças quanto a seus perfis. No período de observação da escola e em suas respostas na entrevista, identificamos que eles apresentam características para um perfil mais voltado para a Liderança

Relacional, visto que algumas características apontadas por Polon (2009) para esse perfil foram localizadas neles. Dentre essas, podemos citar: a Gestora 2 atua nos três turnos de funcionamento da escola, recebe os alunos no portão, acompanha o fardamento, verifica o que falta para os professores, atende os pais na hora que chegam. A Gestora 2 resume assim as suas atividades: “[...] Então, eu tento me dedicar o máximo com eles. Tanto com os alunos e com os pais, porque eles são a peça importante para nossa escola” (GESTORA 2, 2015). Vemos que se trata de uma gestora preocupada com os alunos, professores e que se ocupa dessa preocupação, valorizando e tratando com muita seriedade esse trabalho no seu dia a dia.

A Gestora 2 também informou que o trabalho pedagógico fica na responsabilidade do pedagogo da escola. Segundo suas palavras, “[...] O planejamento, ele é acompanhado não só pela minha equipe, mas eu já conto com o apoio do pedagogo que trabalha num turno [...]” (GESTORA 2, 2015). Neste ponto, identificamos uma atribuição da função pedagógica da gestão aos membros da equipe pedagógica. Apesar de informar que realiza o acompanhamento, não identificamos, no período de observação da escola e na entrevista, um planejamento para realizar essa atividade. Quanto ao Pedagogo 2, ele informou realizar um acompanhamento pedagógico com base, principalmente, nas conversas com os professores, no controle das atitudes dos alunos durante os intervalos das aulas e na realização de projetos que envolvam a família na escola. Não foi possível identificar um acompanhamento voltado para o planejamento pedagógico do professor em comparação ao que é realmente ministrado em sala de aula, como vimos com o Pedagogo 1. Logo, há traços de pouca preocupação com a aprendizagem e um cuidado com a relação família-escola. Atender os responsáveis dos estudantes nos pareceu ser uma prioridade para esses agentes educacionais.

Quanto aos membros da equipe gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti, observamos que o monitoramento e o acompanhamento da escola com relação às avaliações externas inexistem. Vale mencionar que o Pedagogo 2, ao ser questionado sobre as avaliações externas, demonstrou insegurança e falta de domínio sobre o assunto, associadas a um descaso para com as avaliações em larga escala. Mesmo como professor presencial do Ensino Médio Mediado por Tecnologia nessa escola desde 2009, relatou não saber como os resultados das avaliações externas são monitorados e acompanhados pela instituição. Isso indica

que a escola não tem um trabalho, um planejamento específico para a apropriação dos dados das avaliações e de utilização desses dados para promover ações. De forma similar à Gestora 2, informou que ainda não planejou o que vai fazer com os resultados das avaliações externas.

A última escola da rede estadual analisada é a São Francisco de Salles. Com base no processo investigativo desenvolvido com os membros da equipe gestora (Gestora 3 e Pedagogo 3), percebemos traços de uma equipe mais preocupada com as questões de organização burocrática, que dedica pouco tempo a aspectos pedagógicos. Gestora 3 e Pedagogo 3 demonstraram preocupação com as atividades voltadas, principalmente, para as demandas da escola e para a organização e estruturação do ambiente, ou seja, valem-se de estratégias que se aproximam mais do perfil de Liderança Organizacional.

Quando questionamos a Gestora 3 sobre o tempo que dedica ao acompanhamento pedagógico, por exemplo, ela assim relatou o seguinte:

[...] não digo que é 3 horas só para isso. Porque um gestor ele tem todas essas partes burocráticas, mas essa questão pedagógica eu acompanho de acordo com as necessidades. Mas uma hora por dia praticamente, ou uma hora e meia por dia eu estou acompanhando dentro da própria sala de aulas os alunos, acompanhando os alunos que não fazem as atividades [...] (GESTORA 3, 2015).

Observamos, na fala da Gestora 3, que pouca importância é dada ao acompanhamento pedagógico da escola. E quando realiza do trabalho pedagógico, é sem agendamento prévio, nas palavras da Gestora 3: “[...] Nos encontros, nas reuniões, no atendimento personalizado, no planejamento em equipe eu acompanho os professores” (GESTORA 3, 2015). Essa forma de acompanhar o trabalho pedagógico do professor não garante eficiência, uma vez que o monitoramento do progresso, como aborda Polon (2009), citando-o como o oitavo fator ligado as escolas eficazes, deve passar pelo acompanhamento dos alunos individualmente, de cada turma em particular e da escola como um todo, buscando alternativas para proceder ao acerto das rotas e metas quando os resultados indicam qualquer problema relacionado à eficiência da escola (POLON, 2009).

Ficou evidente na entrevista uma preocupação com a ordem e estrutura administrativa da escola. Além disso, no cotidiano da instituição durante o período de observação, identificamos várias características apontadas por Polon (2009) para o perfil Liderança Organizacional, a exemplo da preocupação quanto ao atendimento

aos pedidos dos professores, como reprodução de provas, acesso a materiais pedagógicos, possibilidade de melhores condições de realização da prática pedagógica, entre outros.

O Pedagogo 3, durante a entrevista, enfatizou a preocupação em atender as necessidades dos professores quanto aos materiais de que precisam para desenvolverem suas aulas. Nesse sentido, ele assim se expressa: “[...] Então, aquilo que os professores sentem necessidade é o que a gente tenta fazer, claro que nem sempre a gente consegue atingir tudo” (PEDAGOGO 3, 2015). Em nenhuma das falas do Pedagogo 3, encontramos indícios de uma dedicação ao planejamento das aulas dos professores, à verificação dos diários ou ao desenvolvimento de atividades de cunho pedagógico. Há uma preocupação aparente do Pedagogo 3 com a gestão dos recursos da APMC, possivelmente pelo fato de ser ele o vice-presidente do órgão.

Portanto, é possível, com base no período de observação da escola e no discurso de cada um dos entrevistados sobre a rotina dos seus processos de gestão escolar, identificar que cada escola estadual de Barcelos possui profissionais com perfis parecidos com os descritos por Polon (2009): Liderança Pedagógica, Liderança Relacional e Liderança Organizacional. Fato interessante é que Gestoras e Pedagogos apresentaram similaridades no enfrentamento dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros de suas instituições de ensino, demonstrando, assim, perfis de liderança similares. Talvez por convivência, por afinidade, por formação parecida ou por influência, mas que repercutem diretamente no desempenho de aprendizagem dos alunos de cada instituição.

A pesquisa de Polon (2009) sobre a identificação dos Perfis de Liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz revelou que, das escolas analisadas, as que apresentaram maior proficiência dos alunos tiveram como característica a presença de gestores ou membros de equipes de gestão que valorizam a discussão pedagógica na sua prática escolar, assim como um perfil de liderança mais voltado para o campo pedagógico. A investigação da autora citada evidenciou também que algumas escolas que tiveram os membros de suas equipes gestoras com perfis de liderança diferentes e relacionados apresentaram bons resultados. Não nos cabe, no momento, relacionar detalhadamente os perfis de liderança observados na rede de ensino de Barcelos quanto aos resultados de desempenho de cada escola estadual. Porém é um fator relevante a ser

considerado, uma vez que a escola que apresentou menor rendimento nas avaliações externas, como analisado no capítulo 1, foi a que apresentou membros da equipe gestora com perfil mais parecido com de Liderança Pedagógica, qual seja a Escola Estadual Angelina Palheta Mendes. Todavia é também ela a escola com menor NSE, fator que interfere diretamente no aprendizado escolar.

É importante frisar que nenhuma escola da rede apresentou efetivamente eficácia na gestão de resultados. Mesmo a Escola Estadual Angelina Palheta Mendes tendo Gestora e Pedagogo com perfil mais voltado à Liderança Pedagógica, esses membros manifestaram vários desafios a serem superados no trato com os dados educacionais, como abordamos anteriormente. Contudo foi possível observar que as três equipes apresentam muitas características distintas e poucas características similares sobre seus perfis, conseqüentemente sobre os fatores que julgam importantes no contexto educacional. Resta-nos analisar, com mais detalhes, como cada equipe gestora trabalha com os resultados, atividade feita na próxima seção.

### **2.5.3 Aspectos relacionados à gestão de resultados**

A partir do momento em que os resultados de desempenho das escolas, obtidos com as avaliações externas, passaram a ser divulgados pelos Índices de Desenvolvimento Educacionais nacionais, como o IDEB, e estaduais, como o IDEAM, surgiu a necessidade de gerenciar esses dados. A sociedade passou a tomar conhecimento e a cobrar ações efetivas para a melhoria da qualidade da educação. Para isso, alguns estados vêm adotando políticas a fim de capacitar os gestores escolares para administrarem esses resultados com o intuito de fazê-los reconhecer as deficiências educacionais, identificadas nas avaliações em larga escala, e buscar meios para resolvê-las. Nesse aspecto, por exemplo, o estado do Amazonas vem promovendo cursos de Especialização para Gestores Escolares – Encontros de Gestores – para palestras e discussão de dados sobre a forma de interpretação desses resultados. No entanto, nacional e estadualmente, não há em vigor uma política específica para a gestão de resultados. Andrade (2008) relata que somente em 2006 o Governo Federal passou a divulgar os resultados por escola, mas que o país não adota, com o objetivo explícito de política, a melhoria no

desempenho dos estudantes nos testes nem responsabiliza professores e gestores das escolas pelos resultados dos alunos.

A gestão de resultados educacionais está alocada por Lück (2009) como o quarto item na dimensão de organização de uma instituição escolar, que tem como foco a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos com qualidade social. Além da gestão de resultados, Lück (2009) destaca como dimensões para melhoria da qualidade do ensino: os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; o planejamento e organização do trabalho escolar; e o monitoramento do processo de avaliação institucional. Lück (2009, p. 55) argumenta que “[...] Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”.

Nesse contexto, discutiremos nesta seção, a partir das pesquisas desenvolvidas com os membros das equipes gestoras da rede de ensino estadual de Barcelos, sobre os aspectos referentes à gestão de resultados, relacionando-os com algumas pesquisas desenvolvidas por estudiosos do assunto. Identificamos que a rede de ensino estadual participa das seguintes avaliações externas: SAEB – Prova Brasil/ANRESC e ANA; SADEAM; e ENEM. No entanto a Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, de acordo com a Gestora 1, já foi avaliada não só pelas avaliações mencionadas, como também pelo PISA, mas tal fato se dá apenas esporadicamente, uma vez que as escolas brasileiras participam dessa avaliação somente quanto sorteadas.

O PISA, *Programme for International Student Assessment*, de acordo com INEP (2015a), é o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, uma iniciativa internacional de avaliação comparada. O PISA é aplicado a estudantes na faixa de 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países (INEP, 2015a). A participação nessa avaliação se dá por meio de sorteio. De acordo com os entrevistados, a Escola Estadual Angelina Palheta Mendes foi a única da rede de Barcelos que já participou.

Os membros da equipe gestora da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes (Gestora 1 e Pedagogo 1) informaram na entrevista que a SEDUC/AM envia simulados, testes preparatórios para serem aplicados aos alunos com o intuito de que eles alcancem melhores desempenhos nas avaliações externas. As provas simuladas são confeccionadas por uma equipe contratada pela SEDUC/AM nos padrões da Prova Brasil e do SADEAM para que os estudantes fiquem familiarizados

com a estrutura das avaliações e, assim, alcancem melhores resultados. A esse respeito, a Gestora 1 explica que “A secretaria prepara e manda, e nós escolhemos um dia e aplicamos na escola. Anos atrás era uma por bimestre. Mas, em 2014, só recebemos duas no ano todo” (GESTORA 1, 2015).

Observamos que essa iniciativa da SEDUC/AM está diretamente relacionada com a melhoria dos resultados educacionais. Pela experiência que tenho como pesquisadora e professora da rede estadual de Barcelos, os simulados são corrigidos na escola, geralmente pela equipe pedagógica, a partir dos gabaritos que vêm junto com as provas. Depois, os professores de Língua Portuguesa e Matemática entregam os simulados corrigidos novamente aos alunos e debatem cada questão. Essa é uma forma de treinar os alunos para as provas do SAEB e SADEAM. Entretanto tal prática é condenável em variados sentidos: se o objetivo da avaliação é avaliar o desempenho, quando se treinam os alunos, o que a avaliação consegue apreender não é mais o desempenho do sistema de ensino, mas sim os resultados do treinamento dos alunos. Ademais, esse ritmo pode causar o estreitamento do currículo trabalhado, e o foco da educação fica para melhorar o desempenho nas avaliações externas, e não para a formação integral do estudante.

Para os membros da equipe gestora da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, as avaliações externas nacionais e estaduais têm contribuído para a melhoria da qualidade do ensino na sua instituição de ensino, pois relatam que, com base nos resultados, planejam ações para melhorar os pontos falhos identificados nas provas. Entretanto não conseguimos observar um trabalho coletivo na escola no sentido de resolver os problemas educacionais. Observamos uma preocupação com a explanação dos dados apenas, faltam atividades efetivas para resolver os desafios. Nesse sentido, a Gestora 1 afirma: “[...] depois que esclarecemos os resultados na reunião, é dado um tempo para cada professor trabalhar para ver de que forma vai tentar melhorar o resultado” (GESTORA 1, 2015). Pela sua fala, percebemos que ela se exclui da responsabilidade do planejamento e de tomada de ações com base nos resultados, como se não tivesse que se envolver e liderar o planejamento.

Quanto ao Pedagogo 1, este contou que faz o acompanhamento do processo de ensino e de aprendizagem dos alunos a partir dos diários e planos de aula dos professores. Pela entrevista e pela observação feita na escola, não identificamos um planejamento realizado por ele ou pela equipe pedagógica com

base nos resultados das avaliações externas. Comprovamos, ainda, que o planejamento, de acordo com os dados das avaliações em larga, é de responsabilidade dos professores e, possivelmente, somente das séries avaliadas. A responsabilidade da equipe gestora e pedagógica é apenas do acompanhamento das ações, mas sem planejamento sistematizado.

A falta de planejamento institucional para se apropriar dos resultados das avaliações e para pensar e propor ações com vistas à eficácia identificada na escola demonstra as dificuldades dessa gestão escolar em promover uma verdadeira gestão de resultados, bem como uma responsabilização. Isso vai totalmente ao encontro das observações de Nogueira, Jesus e Cruz (2013), já mencionadas neste trabalho, que questionam a eficácia das políticas de responsabilização recentemente adotadas no Brasil frente ao avanço tímido na proficiência escolar. Para o caso de Barcelos, tais autores estão corretos, pois ainda não foi observado, pelo menos na gestão da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, um trabalho consistente de análise, apropriação e responsabilização.

Analisando, agora, os membros da equipe gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti quanto à gestão dos resultados, observamos que, nessa escola, o processo é ainda mais complicado, visto que a Gestora 2, quando questionada sobre quais são as avaliações externas desenvolvidas na escola, respondeu: “[...] Nós temos o SADEAM, o IDEB” (GESTORA 2, 2015). Aqui, observamos que há um equívoco da Gestora 2, pois identifica IDEB como avaliação externa e, posteriormente, ainda explica as duas avaliações da seguinte maneira:

O SADEAM é aplicado por uma equipe que vem lançar essas provas aqui para os nossos alunos, são alunos do 9º ano e do 3º ano do ensino médio. Antes da prova a SEDUC manda as apostilas para preparar os nossos alunos para fazer esta prova, e sempre os professores estão trabalhando dentro das questões de provas anteriores do SADEAM para promover bem, para ver se os alunos conseguem se sair bem nessas provas. O IDEB é de dois em dois anos, né, então é essa preparação, a gente prepara tanto para o SADEAM quanto para o IDEB (GESTORA 2, 2015).

No discurso da Gestora 2, percebemos um desconhecimento sobre o que são avaliações externas, somado a uma falta de entendimento sobre o que é o IDEB, mesmo tendo mais de 28 anos de experiência no magistério, tendo atuado como presidente da APMC e feito parte da equipe gestora na gestão anterior à atual por seis anos (2009 a 2014). Com o Pedagogo 2, a situação é parecida, visto que

este nos informou: “[...] Aqui, acontece a do estado, que é o SADEAM, tem também o ENEM, o PSC” (PEDAGOGO 2, 2015). O Pedagogo 2 também não demonstra conhecimento a respeito das avaliações externas, uma vez que o PSC é o Processo Seletivo Contínuo, que a Universidade Federal do Amazonas realiza todos os anos com os alunos do ensino médio que se inscrevem a fim de participar do programa para ingresso seriado nos cursos de graduação, ou seja, trata-se de um vestibular seriado da universidade (UFAM, s/d). Assim, com os dois principais membros da equipe gestora demonstrando desconhecimento sobre os processos de avaliação em larga escala, gerir os resultados torna-se uma tarefa ainda mais difícil.

Quanto à contribuição dessas avaliações para o processo de ensino e de aprendizagem escolar, a equipe gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti informou na entrevista que não é efetiva pela dificuldade que os professores têm com o nível das questões das provas. Sobre isso, a Gestora 2 argumenta: “[...] os professores têm dificuldade com as questões, as questões são difíceis, e aí contribuem pouco” (GESTORA 2, 2015). Tal discurso vem corroborar as críticas de Mendonça (2001) quanto ao fato de que o processo de indicação nem sempre acompanha a competência técnica para o cargo, mas está associado à troca de favores políticos administrativos, ao autoritarismo e à centralidade do poder. Para o Pedagogo 2, as avaliações externas contribuem para o processo de ensino e de aprendizagem na escola, pois ele relata que: “[...] Acho que [...], com essas avaliações, alguns professores despertaram para talvez inovar suas aulas, incrementar um pouco mais as suas metodologias” (PEDAGOGO 2, 2015). No entanto o Pedagogo 2 afirma que é preciso capacitação para os professores: “[...] Então, eu acho que contribui muito, mas é preciso haver um trabalho também com os professores de capacitação, que eu acho que já até aconteceu, né [...]” (PEDAGOGO 2, 2015). Observamos que os membros da equipe gestora se colocam externamente ao processo, transparecendo que não se julgam responsáveis pela melhoria da qualidade da educação oferecida pelos professores na escola.

A partir das entrevistas com a Gestora 2 e o Pedagogo 2, observamos a inexistência de um planejamento com base nos resultados das avaliações externas, muito menos um trabalho para que, a cada edição, a escola supere suas próprias metas. Além disso, o desconhecimento dos membros da equipe gestora quanto às avaliações externas faz com que as atividades não sejam programadas

adequadamente na escola, uma vez que falta conhecimento técnico para isso. O que induz a uma má gestão de resultados.

De acordo com a Gestora 2, outro agravante à não contribuição das avaliações externas para o aprendizado dos alunos é a falta de repasse dos cursos de formação para professores. Isso porque o curso Oficina de Elaboração de Itens, oferecido em 2014 por intermédio da Gerência do Ensino fundamental da SEDUC/AM para a formação dos professores de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências, realizado no período de 18 a 22 de agosto, até o momento, não foi repassado para os docentes indicados pela Coordenadoria Regional.

É relevante mencionar que a SEDUC/AM, a partir das Gerências de ensino fundamental e ensino médio, disponibiliza algumas formações para professores, durante o ano letivo, na capital do estado e em alguns municípios mais próximos da capital ou de mais fácil acesso. Pela dimensão do estado e pela disponibilidade de recursos financeiros, não há como realizar tais formações em todas as 62 cidades do Amazonas conforme já discutimos no capítulo 1. A SEDUC/AM, então, solicita das Coordenadorias Regionais a indicação de apenas alguns professores (dependendo do curso, um, dois ou até mais docentes) para participarem das formações com a responsabilidade de replicar os conhecimentos aos demais docentes de suas redes. Contudo a prática que observo como pesquisadora e professora da rede há 17 anos é que esses repasses, geralmente, não ocorrem e que ações como a relatada pela Gestora 2 são comuns em Barcelos.

Sobre o trabalho com os resultados das avaliações externas na escola, a Gestora 2 e o Pedagogo 2 não souberam informar, pois estão há poucos meses na função. Quando questionamos a Gestora 2 sobre sua experiência enquanto membro da equipe gestora anterior (2009 a 2014) e como professora na manipulação desses resultados, ela assim relatou: “[...] Pra gente ter esses resultados dessas avaliações ficava meio difícil, era mais a gestora com os alunos, não tínhamos muito acesso” (GESTORA 2, 2015). Essa fala da Gestora 2 nos informa que, na gestão anterior, a responsabilidade para com os resultados de desempenho educacional ficava sob a responsabilidade dos alunos, com monitoramento da direção. Já o Pedagogo 2 informou que não tem acesso a esses dados, nem como professor da escola, o que comprova que inexistente qualquer planejamento para tratar os resultados educacionais na Escola Estadual Padre João Badalotti. Porém a Gestora 2 disse que pretende, em 2015, reunir sua equipe para trabalhar com esses resultados, mas ainda não

definiu como. Todavia um detalhe nos chamou a atenção: os membros da equipe gestora não citaram professores e corpo pedagógico como integrantes desse planejamento. A impressão obtida é que esses atores são deixados fora do processo da gestão de resultados da escola, fato que dificulta ainda mais o alcance das metas estipuladas pelo Governo do Amazonas, pois é preciso que todos os atores educacionais (professores, alunos, pais e outros) estejam envolvidos para a melhoria da qualidade da educação oferecida. Para Lück (2009), realizar a gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos e requer um trabalho coletivo.

Na Escola Estadual São Francisco de Salles, os membros da equipe gestora informaram que participam das seguintes avaliações externas: SADEAM, ENEM, Prova Brasil e SAEB. Aqui, identificamos que colocam o SAEB e a Prova Brasil como avaliações distintas, no entanto o SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – tem a Prova Brasil como uma das suas avaliações. Além do mais, não citam a ANA, avaliação externa também aplicada em sua instituição de ensino. Para a Gestora 3, a contribuição dessas avaliações para a escola é relativa, pois ela percebe que essas tanto podem gerar interesse dos alunos em alcançar bons resultados como também mais discriminação entre as redes de ensino com piores desempenhos. Segundo o Pedagogo 3, a Escola Estadual São Francisco de Salles tem dado atenção especial, nos últimos anos, aos conteúdos programáticos exigidos nessas avaliações e estimulado professores (com conversas) a trabalharem com esses conteúdos diretamente em sala de aula com os alunos. As pesquisas demonstraram que os dados das avaliações externas também são divulgados em reuniões, e cada professor, em especial das disciplinas e séries avaliadas, é que tem a responsabilidade em planejar ações para melhorá-los, situação similar ao que acontece na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes.

Quanto ao monitoramento da SEDUC/AM com relação aos resultados das avaliações externas, segundo a equipe gestora da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, ocorre ao final de cada ano. Mediante uma média obtida com os dados do Censo Escolar e com os resultados das avaliações externas, a SEDUC/AM constitui o IDEAM e encaminha para as escolas a fim de que os gestores e professores tomem conhecimento e tracem programas para melhorá-los. Todavia não foram identificadas alternativas desenvolvidas pela equipe gestora para melhorar a qualidade do ensino com base nos resultados das avaliações externas. Já a Gestora

2 informou que o monitoramento da SEDUC/AM com relação aos dados da avaliação externa é através do SIGEAM, porém é sabido que, no SIGEAM, não constam dados das avaliações externas, somente dados do desempenho interno das escolas. Possivelmente, houve uma confusão da Gestora 2 nesse aspecto, pois ela informou que: “[...] Eles verificam as notas no final de cada bimestre e dão os gráficos de desempenho de cada escola e já pedem para a gente ver os pontos de problema” (GESTORA 2, 2015). A Gestora 2 está relacionando os dados de desempenho interno da escola com os resultados das avaliações externas, demonstrando desconhecimento também sobre o SIGEAM, apesar de sua vasta experiência docente. Para o Pedagogo 2, o monitoramento da SEDUC/AM ocorre através da convocação dos gestores e da Coordenadora Regional para a capital do estado para que analisem, juntos (Encontro de Gestores), os dados das escolas: “[...] Eu acho que esse monitoramento se dá convocando os gestores [...] e a partir desses resultados quando eles retornam, se projetando para novas ações” (PEDAGOGO 2, 2015). O fato de usar o termo “Eu acho” indica que ele não conhece efetivamente o modo como os resultados das avaliações externas é monitorado pela SEDUC/AM. Além disso, identificamos nas falas dos membros da equipe gestora divergências com relação a de que forma se dá realmente o monitoramento dos resultados educacionais por parte da SEDUC/AM.

Já a Gestora 3 informou que a SEDUC/AM monitora os resultados das avaliações externas através dos Encontros de Gestores, com cobranças sobre o desempenho das escolas por meio de ligações telefônicas da Supervisora a fim de saber quais ações cada uma delas está desenvolvendo para melhorar o desempenho dos alunos. Todavia a Gestora 3 disse que não há documentos oficiais tratando dessas cobranças, e a escola também não relata suas ações de forma escrita para encaminhar à SEDUC/AM, uma vez que não isso é exigido. Assim, o trabalho com os resultados das avaliações externas na escola, segundo a Gestora 3, acontece a partir do momento em que os resultados são divulgados, quando a escola elabora um Plano de Intervenção para combater os problemas detectados nas avaliações externas. No entanto a Gestora 3 faz a seguinte ponderação:

A gente tenta fazer um Plano de Intervenção, mas, como eu disse pra você, *pra* isso, a gente tem ainda uma grande deficiência para dar continuidade todos os anos nesse serviço, devido à nossa equipe pedagógica ser fragmentada, né. Agora, por exemplo, para iniciar esse ano, não tinha nenhum pedagogo, eu *tô* aqui dando o meu jeito como posso. Então, só não

sai melhor devido a essa fragmentação de pessoas humanas, principalmente de técnicos para isso (GESTORA 3, 2015).

Identificamos uma preocupação da Gestora 3 com a falta de funcionários em número suficiente para realizar com presteza o planejamento que desenvolve. De acordo com Pedagogo 3, a partir do momento em que a escola tem posse dos resultados, a Gestora 3 realiza uma reunião e passa para os docentes os resultados. Diante dos dados, os professores da escola identificam os avanços e retrocessos e sugerem algumas alternativas para melhorar a qualidade do ensino. Entretanto observamos, no decurso das falas do Pedagogo 3, que falta efetividade nas ações, pois não foi possível identificar os registros das atividades realizadas nem os responsáveis diretos para cada ação e, menos ainda, a avaliação das ações, como comprovamos na fala do Pedagogo 3: “[...] O projeto em si não é montado, mas já colocamos em prática o que pensamos [...]” (PEDAGOGO 3, 2015). Todavia, mesmo com a falta de um projeto por escrito, na escola São Francisco de Salles, há conversa e planejamento coletivo, há discussões entre os professores e a gestão, nas quais se propõem alternativas, fato que difere do procedimento das demais escolas.

Assim, observamos que, em uma rede de ensino constituída por apenas três escolas estaduais, há muita divergência sobre o processo de monitoramento da SEDUC/AM quanto às avaliações externas. Isso demonstra que cada escola entende de forma diferente as cobranças da Secretaria, talvez porque esse processo não esteja claro e bem estruturado, ou porque existe uma falta de conhecimento técnico sobre as avaliações externas e sua real aplicabilidade.

Com relação às premiações provenientes das políticas de bonificação do estado do Amazonas para as escolas que alcançam bons rendimentos, os membros da equipe gestora da Escola Estadual Angelina Palheta Mendes informaram que já receberam o Prêmio Escola de Valor, conquistado com a Educação de Jovens e Adultos, tanto no ensino médio quanto no ensino fundamental, em 2012, totalizando um valor de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). Sobre a premiação, a Gestora 1 afirma que ela é “[...] positiva, pois, com o dinheiro do prêmio, podemos investir ainda mais no nível que ganhou o prêmio e melhorar ainda mais o desempenho” (GESTORA 1, 2015). Contudo relembramos que já se passaram três anos desde a premiação, e não houve outras mais. Talvez a escola não esteja conseguindo melhorar seus resultados por ausência de um bom planejamento e ações efetivas

com base nos dados das avaliações externas, o que pode estar dificultando a evolução de desempenho escolar dos alunos. Vale frisar que a premiação com o ensino fundamental, até o momento, não foi conquistada, pois a escola não conseguiu atingir as metas estipuladas pelo governo.

O Pedagogo 1 faz uma ressalva sobre os resultados das avaliações externas e acredita que as bonificações recebidas pela escola por ter alcançado bons resultados não influenciam no desempenho da instituição nem são confiáveis. O Pedagogo 1 justifica seu posicionamento da seguinte maneira:

Sinceramente, do meu ponto de vista, não acho que os resultados influenciam o desempenho dos alunos, porque infelizmente como te falei, nesse nosso país, tudo tem aquele jeitinho brasileiro, e eu não concordo com isso. Eu queria que fosse mais certo. Não aqui, na escola eu nunca vi, mas já houve casos no estado de o gestor dar um jeito de melhorar o índice de aprovação por meios escusos para poder ganhar o prêmio, então um prêmio desse não diz nada (PEDAGOGO 1, 2015).

O discurso do Pedagogo 1 é baseado em sua experiência profissional na capital como professor em Manaus, por meio da qual presenciou algumas atitudes de gestores/professores na intenção de burlar os resultados para conquistar a premiação. Vale mencionar que, no município, existe, desde 2001, o gestor representante da SEDUC/AM, que corresponde atualmente ao Coordenador Regional, sendo uma das suas responsabilidades o suporte às escolas e o acompanhamento/avaliação do desempenho da rede de ensino. Entretanto esse setor na cidade, até o momento, não foi atuante nesse sentido. Nenhuma das Gestoras o citou como suporte pedagógico para melhorar a qualidade do ensino das escolas nem informou que os membros desse órgão se fizeram presentes nas escolas para orientar o processo de gestão dos resultados educacionais.

Para os membros da equipe gestora da Escola Estadual Padre João Badalotti, as bonificações e premiações recebidas pela escola são importantes. A Gestora 2 informou que a escola já conquistou a prêmio uma vez, em 2009, com o ensino médio (R\$ 30.000,00), e julga-o positivo, pois melhora o interesse dos alunos, enquanto o Pedagogo 2 afirma que a influência dessas premiações pode ser positiva ou negativa.

Eu acho que aí são dois pesos e duas medidas. Assim como tem os profissionais que buscam melhorar suas metodologias, as qualidades das suas aulas para que realmente isso reflita na qualidade da aprendizagem, tem também aqueles que trabalham somente pensando no ato financeiro, e eu acho que esse ponto não é visto com bons olhos. Eu acho que, quando

se pretende melhorar alguma coisa, é em cima da qualidade da educação que a gente quer ofertar (PEDAGOGO 2, 2015).

Identificamos que a única conquista da premiação da Escola Estadual Padre João Badalotti ocorreu há mais de cinco anos. Podemos refletir que os motivos para isso podem ser os mesmos apontados na Escola Estadual Angelina Palheta Mendes, quais sejam falta de planejamento e execução de ações efetivas baseadas nos resultados educacionais.

Para os membros da equipe gestora da Escola Estadual São Francisco de Salles, as bonificações e premiações influenciam positivamente a escola, visto que promovem um maior interesse por parte dos alunos em estudar. Além disso, eles identificam, nos professores, uma preocupação maior com o planejamento dos conteúdos cobrados nas avaliações externas e com o aprendizado do estudante. Por meio dos prêmios, também é possível adquirir mais materiais pedagógicos e equipamentos didáticos para melhorar o processo de ensino e de aprendizagem. A Gestora 3 contou que a escola, desde 2006, recebe o Prêmio Escola de Valor todos os anos, no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), com os alunos do 5º ano do ensino fundamental, tanto nas provas do SADEAM quanto nas avaliações do SAEB. A escola recebeu esse mesmo prêmio com os alunos do 9º ano do ensino fundamental na avaliação do SADEAM uma vez e, por duas vezes, conquistou o prêmio com os alunos do ensino médio nas provas do SADEAM, sendo que a média alcançada por esses alunos foi o suficiente para conquistar, além do Prêmio Escola de Valor, o 14º salário para os professores e funcionários desse nível.

Portanto, observamos que todas as escolas, pelo menos uma vez, já foram contempladas com as premiações estaduais. No entanto apenas uma, a Escola Estadual São Francisco de Salles, está conseguindo avançar todos os anos, e somente em um segmento de ensino (1º ao 5º ano do ensino fundamental). Desse modo, identificamos que a gestão de resultados é um problema na rede de ensino de Barcelos, o que compromete o processo de ensino e de aprendizagem dos alunos, pois não foram identificados monitoramento e avaliação do processo. Segundo Lück (2009), estes últimos são atividades que se complementam reciprocamente, cabendo promovê-los de forma associada, uma vez que a eficácia (os resultados) observada pela avaliação depende da eficiência das ações (processos) verificadas pelo monitoramento.

Diante dos fatos, vemos que, na Escola Estadual São Francisco de Salles, há uma maior preocupação com a avaliação externa em comparação com as outras escolas da rede estadual de Barcelos. Há aplicação das premiações para melhorar as condições da escola e o desempenho dos alunos, em como uma preocupação com o planejamento dos professores para que os conteúdos escolares contemplem os assuntos das avaliações externas. O reflexo disso é que foi a escola que mais atingiu as metas propostas pelo governo. Percebemos uma escola com postura diferente das demais, com indícios de realizar melhor gestão de resultados, mas ainda insuficiente, visto que, com os alunos do 6º ao 9º ano, o avanço deu-se em apenas uma vez nos segmentos avaliativos.

Lück (2009) discute que a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Nesse aspecto, na rede de Barcelos, durante o período de observação das escolas, identificamos que as instituições se preocupam com a exposição dos rendimentos escolares em forma de painéis estáticos afixados nos murais das escolas como forma de prestação de contas à sociedade dos desempenhos atingidos pela escola, geralmente um comparativo dos últimos três anos. Porém não foi constatado nenhum momento de discussão sobre esses resultados, de maneira coletiva, pelo corpo docente, pela equipe pedagógica e pela equipe gestora com a intenção de traçar alternativas para solucionar os problemas evidenciados nos quadros da rede de Barcelos. Os dados são tratados de forma fragmentada e isolada por cada professor, dentro de sua respectiva disciplina, e, às vezes, com o acompanhamento do pedagogo, quando disponível naquele turno de trabalho.

Sobre a política de bonificação dada às escolas que conquistam melhores resultados, Andrade (2008) ressalva que os sistemas de incentivos têm duas falhas: a primeira é que eles não captam, de forma adequada e verdadeira, a contribuição da escola para o aprendizado do aluno, visto que não leva em consideração o valor agregado dessa contribuição; a segunda é uma tendência de professores/gestores das escolas que, a partir do momento em que veem possibilidades efetivas de ganhar o prêmio, são incentivados a ter comportamentos oportunistas, por meio de atitudes como burlar dados de evasão e aprovação. Nesse aspecto considerado por Andrade (2008), identificamos a mesma falha quanto à captação da real contribuição da escola para o aprendizado da rede estadual de ensino de Barcelos. Não existe

um mecanismo mais efetivo de acompanhamento de resultados nem avaliativo das ações desenvolvidas por cada escola da rede.

Lück (2009) destaca ainda que, para melhorar a qualidade do ensino, é necessário que cada profissional da educação desenvolva competências que lhe permitam assumir, de forma efetiva, o acervo de responsabilidades intrínsecas às suas funções. Contudo, na rede estadual de ensino de Barcelos, identificamos, até o momento, que várias competências não são inerentes à equipe gestora das escolas da rede, dentre as quais: a falta de gestão efetiva de responsabilidades; a falta de compromisso para com as ações que a SEDUC/AM promove para melhoria do rendimento escolar; a ausência de gestão democrática, uma vez que não há escola na rede com Conselho Escolar elaborado e atuante nem Grêmios Estudantis participativos do processo de gestão escolar; práticas de indicação de gestores escolares que geram nepotismo e clientelismo; ausência da identificação de planejamentos e de responsáveis por cada ação proposta nas escolas, bem como de uma análise significativa dos dados; os resultados das avaliações externas são apenas repassados; ausência de um momento de estudo e de elaboração coletiva dos projetos de intervenção; durante a pesquisa, não reconhecemos nenhuma articulação entre as escolas estaduais nem com a Coordenadoria Regional, entre outros desafios educacionais.

Assim, a pesquisa identificou, dentre os inúmeros desafios e desencontros de informações entre Gestoras e Pedagogos, que três problemas merecem mais atenção, pois têm interferência direta na construção da eficácia escolar: 1) Dificuldade de apropriação dos dados e de execução de ações com base nos resultados das avaliações externas; 2) Falta de planejamento pedagógico e de acompanhamento por parte dos gestores; 3) Ausência de capacitação adequada dos gestores pela SEDUC/AM. Assim, ações são necessárias para corrigir tais falhas no processo de ensino e de aprendizagem escolar. Nesse sentido, a partir da próxima seção, traçamos propostas de intervenção para combater os desafios encontrados e buscar eficácia escolar na rede de ensino estadual de Barcelos.

## **2.6 Considerações sobre o Plano de Intervenção**

Diante dos fatos apresentados nos capítulos 1 e 2, sobre a gestão da rede estadual de ensino de Barcelos, chegamos à conclusão de que é necessário

buscar alternativas para, se possível, solucionar os problemas encontrados nas escolas estaduais da cidade. Todavia sabemos que os desafios são vários e que existem limitações para resolver questões educacionais. Nesse sentido, o que propomos no capítulo 3 deste trabalho são ações de intervenção para a rede de ensino que respeitem as peculiaridades das escolas e as possibilidades reais de realização dessas ações.

Nesse contexto, a proposta de intervenção está pautada em três desafios, identificados como principais na rede de ensino de Barcelos, já expostos no item anterior, que são: 1) Dificuldade de apropriação dos dados e de execução de ações com base nos resultados das avaliações externas; 2) Falta de planejamento pedagógico e de acompanhamento por parte dos gestores; 3) Ausência de capacitação adequada para os gestores pela SEDUC/AM.

Quanto ao primeiro desafio, a dificuldade de apropriação dos dados e de execução de ações com base nos resultados das avaliações externas, verificamos, desde o capítulo 1, que o INEP é o órgão responsável por divulgar os dados das avaliações externas da Prova Brasil através do IDEB, que representa, atualmente, o principal indicador da qualidade da educação em nível nacional. Além do IDEB, vários estados brasileiros, entre eles o Amazonas, criaram os seus próprios sistemas de avaliação em larga escala e indicadores próprios de desempenho educacional com o intuito de identificar os pontos falhos na educação e possibilitar a construção de Projetos de Intervenção para alcançar a eficácia escolar pretendida pelo estado. No entanto, para que esses Projetos sejam criados, é necessário que os dados das avaliações externas sejam interpretados. Nesse aspecto é que detectamos na pesquisa que a rede estadual de ensino de Barcelos apresenta dificuldades para lidar com os dados que não se resumem somente aos indicadores de desempenho, mas também nas proficiências obtidas através dessas provas, as quais nos fornecem informações significativas sobre os avanços e retrocessos das escolas brasileiras. Portanto, é necessário realizar a leitura correta dos resultados e, com base neles, estabelecer metas, planejar as ações e fazer avaliações das ações a fim de enfrentar os desafios encontrados.

A pesquisa desenvolvida na rede de ensino de Barcelos identificou que pouca ou quase nenhuma importância é dada aos resultados de desempenho obtidos pelos alunos nas instituições de ensino locais. Não existe um planejamento coletivo baseado nas dificuldades dos estudantes. O trabalho nas escolas é

fragmentado, e a gestão escolar deixa, principalmente, a cargo da equipe pedagógica e do professor a realização do planejamento e acompanhamento para superar as deficiências.

A impressão que tivemos foi de que as Gestoras da rede estadual de Barcelos não se sentem responsáveis pelo desempenho dos alunos nas avaliações externas. Nesse sentido, Fernandes e Gremaud (2009, p. 5) abordam que “[...] professores, diretores e gestores são co-responsáveis pelos resultados de seus estudantes e, assim, eles devem, ao menos em parte, responder pelo desempenho dos estudantes em exames”. Assim, é preciso desenvolver alternativas que consigam reverter a forma errônea com que as Gestoras das escolas estaduais de Barcelos realizam a gestão de resultados educacionais. Para isso, sugerimos a criação de uma rede colaborativa entre os gestores a fim de que discutam como podem se apropriar melhor dos resultados das avaliações e reflitam sobre possibilidades de ações com base nos resultados das avaliações e algumas outras ações que são mais bem explicadas no capítulo 3 deste trabalho. A intenção é que as Gestoras possam aprender a utilizar os dados e trocar experiências. Outro desafio a ser superado pela rede estadual de ensino de Barcelos é a falta de planejamento e de acompanhamento pedagógico.

O planejamento representa uma etapa essencial para a realização de um trabalho escolar, devendo ser acompanhado e avaliado constantemente para verificar se as ações propostas estão surtindo o efeito esperado. Lück (2009) postula que planejar é um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional, e planejar a gestão implica delinear e tornar clara os seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas da sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação.

A pesquisa desenvolvida na rede demonstrou a necessidade de se combater a falta de planejamento escolar voltado para a gestão de resultados e de acompanhamento por parte dos gestores escolares. É necessário colocar no papel as ações que se pretende desenvolver para que possam ser monitoradas e avaliadas futuramente, fato que não está acontecendo, até o momento, nas escolas estaduais de Barcelos. Nesse sentido, propomos um Protocolo, que está exposto no capítulo 3 deste plano. Para concluir esta seção, tratamos do terceiro desafio –

ausência de capacitação adequada para os gestores escolares de Barcelos pela SEDUC/AM.

Reconhecemos que a formação dos gestores escolares é necessária, haja vista a responsabilidade desses agentes para garantir a formação dos diversos estudantes que passam pelas instituições de ensino. Lück (2009) analisa que o trabalho da gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. Então, a autora considera como fundamental a formação de gestores, um processo de formação continuada, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

A pesquisa apontou que a SEDUC/AM promove, todos os anos, o Encontro de Gestores, além de já ter estabelecido parcerias com universidades para oferecer aos gestores cursos de especialização na área de gestão escolar (2011-2012; 2012-2013). Contudo as iniciativas da secretaria se mostraram insuficientes, em função dos vários problemas identificados na rede, especialmente a respeito de conhecimentos básicos que o gestor deve ter sobre a gestão de resultados. Além desse, outros problemas foram identificados, tais como: reconhecer quais são as avaliações externas promovidas na escola; saber que o IDEB e as avaliações externas são distintos; compreender que o trabalho pedagógico não é de responsabilidade apenas da equipe pedagógica, mas também compete ao gestor; analisar resultados de desempenho como meio para detectar falhas educacionais; falta de trabalho coletivo; falta de planejamento pedagógico e de acompanhamento por parte dos gestores escolares. Diante desses problemas, constata-se que a formação em serviço se faz necessária.

Assim, mediante as principais dificuldades encontradas na rede, ressaltamos que nossas propostas são a **Criação de uma rede colaborativa entre os gestores** para discutirem como podem se apropriar melhor dos resultados das avaliações e para refletir sobre possibilidades de ações com base nos resultados das avaliações externas, a **Definição de um Protocolo de Ações Gestoras** e a **Proposição de cursos de formação continuada para os gestores** realizados pela Coordenadoria Regional. Dessa forma, o capítulo 3 apresenta o Plano de Intervenção com o objetivo principal de ajudar as escolas da rede a construírem a eficácia escolar.

### III. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE RESULTADOS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE BARCELOS

O caso de estudo esteve pautado na análise da gestão das escolas da rede estadual de ensino de Barcelos com vistas a compreender como a gestão das três escolas estaduais tem se articulado para alcançar a eficácia escolar pretendida pelo estado. Tudo isso tendo em vista a importância da gestão escolar e da gestão de resultados para a melhoria da qualidade da educação nas instituições de ensino e para a construção da eficácia escolar.

Nesse sentido, realizamos, no primeiro capítulo, um diagnóstico das escolas estaduais Angelina Palheta Mendes, Padre João Badalotti e São Francisco de Salles e desenvolvemos, no segundo capítulo, uma pesquisa de campo para coleta de dados junto as Gestoras e Pedagogos. Concluímos, com base nesses estudos, que a rede estadual de ensino de Barcelos possui vários desafios a serem superados, porém três definimos como principais: Dificuldade de apropriação dos dados e de execução de ações com base nos resultados das avaliações externas; Falta de planejamento pedagógico e de acompanhamento por parte dos gestores; Ausência de capacitação adequada dos gestores pela SEDUC/AM.

Observamos que são problemas relevantes que interferem na construção da eficácia escolar. Tendo em vista a importância dessa característica, este capítulo objetiva propor ações para a rede de ensino estadual de Barcelos, levando em consideração as possibilidades de aplicabilidade e os desafios político-administrativo-sociais do ambiente de realização das ações. Nesse sentido, apresentamos três propostas de intervenção: a **Criação de uma rede colaborativa** entre os gestores para discutirem como podem se apropriar melhor dos resultados das avaliações e para refletir sobre possibilidades de ações com base nos resultados das avaliações externas, a **Definição de um Protocolo de ações gestoras** em cada instituição e a **Proposição de cursos de formação continuada** para os gestores coordenados pela Coordenadoria Regional de Barcelos. Tais proposições são explicadas a partir da próxima seção, que inicia tratando de uma proposição de criação de rede de colaboração entre os gestores e membros da equipe gestora das escolas estaduais de Barcelos.

### 3.1 Criação de uma rede colaborativa entre os gestores

No capítulo 1, vimos que, desde a década de 1990, os governos federal e estadual têm investido em avaliações externas para diferentes fins no meio educacional. Segundo Vianna (2003), destaca-se, como uma das prioridades das avaliações em larga escala, a identificação de problemas de aprendizagem com o intuito de superação imediata do quadro apresentado. Entretanto Vianna (2003) reflete que a realidade educacional é bem diversa do imaginado e pretendido porque o impacto dos resultados é considerado mínimo por diversas razões. Segundo o autor, dentre as razões, é possível destacar que os relatórios com os dados elaborados para administradores, técnicos e, em geral, para os responsáveis pela definição e implementação de políticas educacionais não costumam chegar às mãos dos professores para fins de análise, discussão e estabelecimento de linhas de ação. Além disso, são demasiadamente técnicos, empregando um linguajar pleno de tecnicidades, muitas vezes, desconhecidas dos docentes e que poderiam ser evitadas. Por outro lado, esses mesmos resultados são apresentados em termos globais, sem identificação, como seria desejável, das unidades escolares, referindo-se, quando muito, a unidades macro – os estados –, e, nestes, eventualmente, às regiões geoeeducacionais (superintendências ou delegacias de ensino). Ainda que os resultados dos desempenhos sejam apresentados em escalas elaboradas por intermédio de rigorosos procedimentos estatísticos e com a especificação dos vários níveis correspondentes de competência, dificilmente os professores têm condições técnicas para interpretar dados que resultam da *expertise* técnica dos responsáveis pelos relatórios (VIANNA, 2003).

Diante dos relatos de Vianna (2003), identificamos que, em parte, isso é o que ocorre com a rede de ensino estadual de Barcelos. Os resultados não chegam até os professores, não há um planejamento efetivo a partir dos resultados. Quando chegam até os docentes, é a partir de uma exposição de dados apenas em reunião, não existindo interpretação e planejamento efetivo e coletivo com base nos resultados das avaliações. Gestores e Pedagogos não se debruçam sobre eles a fim de interpretá-los e desenvolver Projetos de Intervenção a partir dos problemas encontrados, talvez por falta de conhecimento dos termos técnicos, como reflete Vianna (2003). Nesse contexto, o que se propõe para as escolas estaduais de Barcelos é um momento para apropriação e discussão desses resultados.

A intenção da rede colaborativa é unir os administradores da rede de ensino estadual de Barcelos e estimular a discussão e apropriação dos dados de desempenho da rede nas avaliações internas e externas, pois identificamos na pesquisa que o trabalho desses agentes educacionais é fragmentado e não é voltado para os resultados educacionais. Inexiste, até o momento da pesquisa, na rede estadual de ensino de Barcelos, um período de estudo dos dados e de partilha de experiências, de alternativas para solucionar os problemas encontrados. Logo, esperamos que, a partir da **Criação da rede de colaboração**, seja possível interpretar os resultados, pensar em ações pedagógicas que superem os problemas de aprendizagem dos alunos e que os administradores reflitam sobre quais são as atividades mais viáveis para resolver os desafios identificados nas avaliações em larga escala. Além disso, almejamos que, através da rede de cooperação entre as escolas, ocorram debates sobre as demandas da SEDUC/AM a fim de adaptá-las à realidade social de Barcelos, já que os processos administrativos advindos da Secretaria Estadual de Educação são os mesmos a todas as escolas da rede, e, assim, não sejam mais desperdiçados os cursos de formação para professores promovidos pela SEDUC/AM.

A proposta é que a cooperação aconteça a partir de Seminários Semestrais, sob a administração da Coordenadoria Regional de Barcelos. A sugestão é que ocorram dois Seminários por ano, ao final de cada Semestre escolar, com duração de aproximadamente quatro horas cada um, a serem realizados nas escolas estaduais, em forma de rodízio ou sorteio, para que os profissionais da educação visitem todas as instituições. A proposição é de que o primeiro Seminário seja dedicado à análise do desempenho interno de cada escola, e o segundo Seminário, aos estudos e reflexões dos resultados das avaliações externas das escolas estaduais. Portanto, os dois Seminários terão como foco a análise dos dados das avaliações (internas e externas) de cada instituição. Os Seminários deverão ser um momento em que cada Gestora e Pedagogo escolar devem expor os seus dados, debater sobre eles e discutir sobre quais ações estão sendo realizadas e quais poderiam ser executadas para resolver o problema da escola. Com a discussão, esperamos que as Gestoras se sensibilizem com os problemas do colega e, assim, partilhem experiências de ações positivas desenvolvidas em suas escolas, bem como reflitam sobre os conhecimentos oriundos de leituras e formações anteriores. A partir do debate de ideias, espera-se que surjam mais

alternativas para resolver os problemas identificados, que as Gestoras e Pedagogos tenham mais possibilidades para os seus respectivos Planos de Intervenção e que o processo de ensino e de aprendizagem se torne cada vez mais eficaz, estendendo-se, posteriormente, à escola, em conjunto com seus professores e funcionários.

A sugestão é que os Seminários sejam desenvolvidos da seguinte forma: o primeiro deve ser realizado no primeiro sábado após a entrega de boletins do 2º bimestre, ou seja, após 95 dias, aproximadamente, do início do ano letivo para não atrapalhar o andamento das atividades escolares. A proposta é que a entrega de boletins seja padronizada por todas as escolas da rede, ou seja, que ocorra no mesmo dia para que não se tenha atraso na realização do Seminário. Para isso, a Coordenadoria Regional pode montar um calendário de entrega de boletins da rede estadual de ensino. Esse período (após a entrega de notas) é favorável porque o SIGEAM já elaborou e disponibilizou no sistema os gráficos de desempenho dos alunos referentes às avaliações internas desenvolvidas na escola por cada série. Caberá ao Pedagogo e à Gestora de cada escola a seleção e montagem dos *slides* de apresentação por turma, nível de ensino (fundamental e médio) e modalidade.

Para a elaboração do material expositivo, os membros da equipe gestora poderão consultar o SIGEAM, que disponibiliza todos os dados referentes ao rendimento dos alunos (taxas de aprovação, reprovação e abandono) e à lotação de professores das instituições de ensino do Amazonas em forma de gráficos<sup>9</sup>. Entretanto há necessidade de as escolas organizarem um momento de reflexão sobre o uso das informações educacionais e discutirem o que têm feito com esses resultados, que deveriam estar sendo utilizados para melhorar a qualidade do ensino da instituição escolar.

A partir dos Seminários, de posse dos *slides* montados por cada escola da rede, será possível verificar o desempenho dos alunos a cada bimestre, assim como reconhecer a taxa de desempenho mais preocupante (reprovação ou evasão) e traçar um Plano de Intervenção para ser realizado no 2º Semestre escolar, de acordo com as necessidades específicas de cada escola. Assim, a Coordenadoria

---

<sup>9</sup> Os gráficos deveriam ser utilizados pelas escolas para acompanhar e avaliar seu desempenho. Contudo, pela experiência que tenho como pesquisadora e professora da rede estadual, sequer são divulgados no ambiente escolar, salvo quando a Supervisora da SEDUC/AM chega à cidade. Então, cada escola monta um mural estático para divulgação apenas dos resultados, pois é uma exigência da Supervisão Escolar. Caso a Supervisora não vá ao município, só quem toma conhecimento desses gráficos são a Coordenadora Regional, a Secretária e a Gestora de cada escola, pois são as únicas pessoas que têm o perfil e senha para abrir o sistema do SIGEAM e ter acesso a estas informações. Ou, então, elas imprimem os resultados e montam um painel, colocando-o nos pátios das escolas, sem nenhum momento de encontro para discussão dos resultados.

poderá elaborar um calendário de acompanhamento das ações e auxiliar na execução das atividades.

Durante a exposição dos Seminários, serão concedidos, a cada Gestora e Pedagogo, 30 minutos para divulgação dos seus resultados e da proposição das ações para revertê-los. Somando as três escolas da rede, teremos um total de 1 hora e 30 minutos utilizados somente para exposições. O restante do tempo, 2 horas e 30 minutos, deverá ser destinado aos debates e discussões dos resultados e às possibilidades de melhoria de cada escola. Assim, pretendemos propiciar um momento de interação e troca de experiências exitosas entre os administradores da rede de ensino estadual de Barcelos.

Ao final do ano letivo, no primeiro sábado após o Conselho de Classe de Final, deverá ser realizado o segundo Seminário, mas com base nos resultados das avaliações externas do SADEAM e do SAEB, levando em consideração os dois últimos anos de desempenho da escola. Para isso, Gestoras e Pedagogos também deverão montar *slides* com os dados relativos aos resultados dessas avaliações (SADEAM e SAEB). A mesma disposição do tempo para as falas das Gestoras e Pedagogos usados no primeiro Seminário deverá ser utilizada no segundo encontro. Para esse estudo, a sugestão é a utilização do portal QEdu, que oferece informações do desempenho dos alunos de cada escola e já disponibiliza dados comparativos na própria rede, assim como os resultados do NSE dos alunos, fator que reflete nos resultados educacionais.

Portanto, acreditamos que, se os Seminários forem executados em Barcelos, representarão momentos relevantes de estudo, análise e discussão dos resultados, partilha de conhecimento e integração na rede de ensino estadual, o que poderá resultar em um oferecimento de ensino mais eficaz ao estudante barcelense. Quanto ao custo dessa ação, os recursos humanos (Gestora e Pedagogos) serão suficientes para produzir o seu próprio material, uma vez que cada escola possui computadores com acesso à *internet* e projetores de *slides* para sua construção e apresentação do material. Para representar essas atividades, elaboramos o Quadro 4, que contempla um resumo das ações pretendidas.

**Quadro 4: Proposta de criação de uma Rede Colaborativa entre Gestores de Barcelos**

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
<b>Seminário 1</b>	Coordenadora Regional de Barcelos, Gestoras, Pedagogos das Escolas Estaduais de Barcelos.	Mês de julho de 2016, em um sábado.	O Seminário deverá ser realizado sob a administração da Coordenadoria Regional em uma escola estadual de Barcelos.	Para análise, reflexão e discussão dos dados das avaliações internas e proposição de ações para melhorar o rendimento escolar.	Os recursos necessários serão humanos (Gestora e Pedagogos) que produzirão seu material de exposição e discussão.
<b>Seminário 2</b>	Coordenadora Regional de Barcelos, Gestoras, Pedagogos das Escolas Estaduais de Barcelos.	Mês de dezembro de 2016, em um sábado.	O Seminário deverá ser realizado sob a administração da Coordenadoria Regional em uma escola estadual de Barcelos.	Para análise, reflexão e discussão dos dados das avaliações externas do SADEAM e SAEB, e proposição de ações para melhorar os resultados escolares.	Os recursos necessários serão os humanos (Gestoras e Pedagogos) que produzirão seu material para exposição e discussão.

Fonte: Elaboração da autora.

O Seminário não é um fim em si mesmo, nem se pressupõe que seja suficiente para resolver os problemas da rede. Por isso, propomos também o registro das ações gestoras, pensadas a partir dos estudos e reflexões dos resultados escolares. Nesse contexto, a próxima seção apresenta um esboço de um Protocolo de Ações Gestoras, que deverá ser construído pelas Gestoras e Pedagogos, a partir das discussões nos Seminários e reuniões pedagógicas escolares. A proposta é que os Protocolos sejam utilizados como referência nas escolas para o acompanhamento das atividades escolares.

### 3.2 Definição de Protocolo de Ações Gestoras

Os Protocolos têm sua relevância comprovada há décadas na área médica. Werneck, Faria e Campos (2009) abordam que os Protocolos surgiram na medicina com foco na padronização de condutas clínicas e cirúrgicas em ambientes ambulatoriais e hospitalares, baseados em evidências científicas que envolvem a incorporação de novas tecnologias, e dão ênfase às ações técnicas e ao emprego de medicamentos. Os mesmos autores definem Protocolos como importantes instrumentos para o enfrentamento de diversos problemas na assistência e na gestão dos serviços, que são orientados por diretrizes de natureza técnica, organizacional e política e têm, como fundamentação, estudos validados pelos pressupostos das evidências científicas. Assim, identificamos que os Protocolos estão ocupando um espaço relevante em variados ambientes, uma vez que são capazes de propiciar a organização de procedimentos específicos em diferentes setores públicos. Nesse sentido é que propomos a **Definição de Protocolos de Ações Gestoras** para a rede estadual de ensino de Barcelos. Conforme já discorreremos, não observamos, durante a pesquisa, momentos nem locais de registros das atividades, muito menos acompanhamentos pedagógicos das ações escolares. Esperamos que os Protocolos forneçam diretrizes para o trabalho pedagógico e direcionem o foco das ações gestoras para melhoria do rendimento escolar, bem como procurem aumentar a segurança das Gestoras e Pedagogos para com suas ações e, com isso, melhorem a qualidade da educação, respeitando a autonomia de cada instituição em adaptá-los às suas especificidades, considerando a necessidade de custo-benefício de cada escola. A relevância dos Protocolos para a rede de Barcelos está pautada na melhor gestão de resultados educacionais para auxiliar as ações das equipes gestoras das escolas estaduais de Barcelos.

Biancolino *et al.* (2012) pontuam que um Protocolo pode apresentar-se como roteiro que privilegia a contribuição de natureza técnica de um trabalho feito com propósitos profissionais, porém com o rigor da pesquisa científica. É isso que se almeja com esses Protocolos, que sirvam de base para nortear as ações gestoras, baseadas em evidências adquiridas a partir da análise dos resultados escolares. Assim, a proposta é que os Protocolos sejam definidos pelas equipes gestora e pedagógica de cada escola, logo após o primeiro Seminário, realizado no mês de

julho. As equipes podem, a partir da análise dos resultados de desempenho interno da escola, traçar ações para serem realizadas no Semestre seguinte. Tais ações serão os eixos norteadores apenas, deverão ser flexíveis e devem ser reavaliadas no final do segundo Semestre, após o segundo Seminário, em dezembro, pois já se tem uma ideia se as ações são pertinentes àquele grupo de alunos e àquela classe de professores que se estão trabalhando naquele ano, haja vista que há rotatividade de discentes e docentes. Portanto, os itens que deverão ser contemplados nos Protocolos das Ações Gestoras estão dispostos no Quadro 5.

**Quadro 5: Itens propostos que deverão ser contemplados nos Protocolos das Ações Gestoras das escolas estaduais de Barcelos**

<b>Itens nos Protocolos</b>
Calendário Escolar definido pela SEDUC/AM
Calendário Escolar adaptado pela escola para atender suas especificidades
Metas anuais voltadas para o rendimento educacional dos alunos
Ações para atingir as metas
Objetivos das ações
Responsáveis pelas ações
Qual a forma que ações serão executadas
Quando serão desenvolvidas as ações
Quais os custos das ações
Órgão ou entidade que custeará as ações

Fonte: Elaborada pela autora com base nas atividades de pesquisas realizadas neste trabalho.

Vale ressaltar que as ações devem ser voltadas para a apropriação e gestão de resultados educacionais. Para definir esse Protocolo todos os membros da equipe gestora de cada escola devem participar e estar cientes de suas responsabilidades no alcance dos objetivos. Devem priorizar as principais dificuldades que enfrentam nas escolas, discuti-las, pensar em soluções e criar seus respectivos Protocolos de Ações.

A forma como estará disposto o Protocolo de Ações Gestoras (tabelas, figuras, quadros, entre outros) é de livre escolha das escolas. Todavia, nesses Protocolos, deverão estar discriminados, dentre outros fatores: as metas de desempenho educacional nas avaliações interna e externa de cada escola; a forma como os resultados de desempenho dos estudantes serão trabalhados ao longo do ano; o que se pretende desenvolver para atingir as metas propostas; os responsáveis pelas ações na escola; os custos das ações. A proposta com esses Protocolos é que fique clara a forma como a escola realiza a gestão de resultados e

acompanha pedagogicamente seus professores e alunos na busca por melhores desempenhos. Com isso, todos os profissionais da escola terão mais facilidade para desenvolver as ações voltadas para o desenvolvimento educacional do estudante. A gestão de resultados é um processo peculiar, em que cada instituição tem seus próprios meios e formas de realização. Então, não pretendemos traçar aqui um modelo a ser seguido, mas apontar diretrizes que não poderão faltar no processo de gestão de dados, entre eles estão: momento de reunião da equipe gestora e pedagógica para analisar os dados; período de encontro dos membros dessas equipes para estudar, juntamente com os docentes da escola, os resultados e traçar formas coletivas de melhorá-los; sensibilização dos alunos e de seus pais/responsáveis das suas responsabilidades para com esses resultados.

Uma cópia desses Protocolos deverá ser entregue na Coordenadoria Regional de Barcelos para que esta possa montar o seu calendário de acompanhamento das ações, bem como verificar de que forma pode auxiliar as escolas a atingirem as metas estipuladas. Para resumir essa proposta, elaboramos o Quadro 6, que traz as ações que serão executadas, quem serão os responsáveis, quando será desenvolvido o Protocolo, como e quando ele será articulado, assim como a justificativa da elaboração e o custo desta ação.

**Quadro 6: Definição de Protocolo de Ações Gestoras**

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
<b>Protocolo de Ações Gestoras</b>	Coordenadoria Regional, Gestora, Pedagogo, APMC, docentes, alunos, comunitários das escolas estaduais de Barcelos.	Julho e Dezembro de 2016.	Reunião.	Melhorar o rendimento dos alunos e construção da eficácia escolar.	Os custos são de material de expediente, de responsabilidade de cada escola para impressão e entrega das atividades para Coordenadoria Regional.

Fonte: Elaboração da autora.

A partir do primeiro ano de realização dos Seminários, do acompanhamento dos Protocolos por parte das Gestoras, Pedagogos e Coordenadoria Regional, teremos uma ideia se as ações propostas nos Protocolos estarão surtindo o efeito esperado e se as necessidades educacionais estão sendo supridas. Para isso, as Gestoras e membros da Coordenadoria deverão estar

atentos aos resultados educacionais, haja vista que a educação é um processo que se realiza em longo prazo. Caso não se atinja a meta esperada, deverão ser propostos ajustes para as atividades estipuladas nos Protocolos, logo após o Seminário de dezembro de 2016. Pois já será possível, com os resultados internos da escola, pré-avaliar se as ações estão adequadas aos problemas observados. Pela pesquisa desenvolvida, presumimos que tais ações não serão suficientes para superar os desafios encontrados. Nesse sentido, propomos também cursos de formação em serviço para os membros da equipe gestora, em especial Gestoras e Pedagogos analisados com mais destaque no capítulo 2. Contudo, se possível for, é relevante que sejam incluídos na formação os membros das equipes gestora e pedagógica, a fim de preparar melhor os líderes educacionais. Mas essa proposição é abordada na próxima seção deste trabalho.

### **3.3 Proposição de cursos de formação para gestores organizados pela Coordenadoria Regional**

A gestão escolar integra várias dimensões: administrativa, financeira, pedagógica, entre outras, o que exige dos gestores capacidade de enfrentamento dos desafios para que consigam fornecer um ensino de qualidade e adequado à realidade social na qual a escola está inserida. Para tanto, é relevante uma atenção ao processo pedagógico da escola. Fonseca e Oliveira (2009) defendem que o sucesso de uma proposta de inovação da prática pedagógica depende do fortalecimento de múltiplas faces do funcionamento do contexto da escola, tais como gestão, organização do tempo e espaço da escola, currículo, metodologias, condições de trabalho e formação continuada. Dentro dessa perspectiva, formulamos algumas alternativas para melhorar a qualidade da educação oferecida pela rede de ensino de Barcelos diante dos problemas identificados na pesquisa. Para isso, propomos como última alternativa neste PAE cursos de formação continuada para os membros da equipe gestora e também para a Coordenadoria Regional, visto que esta última, apesar de não ter sido pesquisada diretamente neste trabalho, demonstrou-se ausente nas escolas estaduais da rede de ensino de Barcelos, uma vez que Gestoras e Pedagogos em nenhum momento citaram ações específicas da Coordenadoria no tratamento dos dados educacionais.

A proposta da formação é preencher as lacunas identificadas na pesquisa quanto a conhecimentos que favoreçam a gestão de resultados que não são bem dominados pelas Gestoras e pelos Pedagogos escolares. Como exemplos, podemos citar: a desorientação observada quanto a projetos escolares e programas de governo; consideração de vestibulares seriados desenvolvidos por universidades federais e estaduais como avaliações externas; desconhecimento quanto à utilização dos dados educacionais; equívoco quanto as avaliações externas e aos indicadores de desempenho, entre outros.

A proposição é a realização de dois cursos de formação, durante o ano, e que aconteçam todos os anos, nos meses de dezembro e julho, com duração de cinco dias cada um. Essa formação se justifica pela necessidade que gestores e pedagogos escolares têm de se manter informados e capacitados, pois são os principais agentes educacionais nas escolas. A esse respeito, Lück (2009) discorre que:

[...] a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social (LÜCK, 2009, p. 25).

No entanto, como discorre Oliveira (2012), pesquisas nacionais e internacionais têm demonstrado que treinamentos de curta duração não são capazes de suprir as deficiências de uma formação inadequada, não incentivam os profissionais na revisão de suas práticas. Nesse contexto, a proposta apresentada neste Plano de Intervenção é que não seja uma única formação, mas que os cursos se tornem formações continuadas, realizadas anualmente pelos membros das equipes gestoras e Coordenadoria Regional de Barcelos. A intenção é que sejam um espaço de aprendizagem e interação entre esses profissionais. Os custos das formações não são elevados, pois Barcelos já dispõe de uma estrutura para receber professores advindos de outros municípios, discutidas a seguir.

Esperamos que as formações forneçam conhecimentos a respeito das avaliações externas, do trato com os resultados dessas avaliações e que possam auxiliar os líderes educacionais a organizar a estrutura administrativa e pedagógica de sua escola e, assim, sanar algumas dúvidas quanto aos conteúdos que serão discutidos na formação. O local da formação deverá ser em Barcelos, nas escolas

estaduais, com profissionais habilitados pertencentes à SEDUC/AM das Gerências de Ensino da capital. A SEDUC/AM, como verificamos no capítulo 1, dispõe de várias secretarias internas, com profissionais habilitados para ministrar cursos. Dessa forma, a proposta é que esses profissionais se desloquem até o município para ministrar a formação, que teria a duração de cinco dias, uma no mês de dezembro de 2015, como Curso Piloto, e outra no mês de julho de 2016, e assim sucessivamente. A ideia do Curso Piloto é para iniciar o estudo sobre a gestão de resultados, e analisar se os conhecimentos aplicados durante formação serão suficientes, e atenderão as necessidades de informações dos membros das equipes gestoras. A partir dos resultados das avaliações dos Gestores e Pedagogos obtidos nessa primeira formação, será possível traçar mudanças para a próxima formação. Os meses sugeridos são propositais, em função das férias escolares que se iniciam em dezembro, e do recesso, que ocorre em julho. Assim, a realização da formação neste período não atrapalharia as atividades curriculares do ano letivo. Para melhor compreensão dessa proposta apresentaremos o objetivo, o público-alvo, os temas propostos e metodologia a ser desenvolvida, cronograma, avaliação do cursista e do programa e o custo do programa.

Portanto, nossos objetivos com as formações são: i) sanar desentendimentos e debater sobre os seguintes assuntos educacionais – Avaliações Internas e Externas; Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); Índice de Desenvolvimento do Estado do Amazonas (IDEAM); Análises dos dados das avaliações externas; Gestão Democrática e Participativa e sua importância para melhorar a qualidade da educação na rede de ensino; ii) estimular e viabilizar a montagem dos Colegiados Escolares e reconhecer sua importância para eficácia escolar; iii) refletir sobre a importância do Planejamento.

O público-alvo das formações serão os membros das equipes gestoras das escolas estaduais e os profissionais da Coordenadoria Regional de Barcelos. Tais assuntos devem ser tratados pelos formadores advindos da SEDUC/AM (capital) com enfoque na elaboração do plano de gestão escolar, que contemple, dentre outras coisas, a proposta de acompanhamento pedagógico de professores e alunos, com destaque para o planejamento e a análise dos dados das avaliações, enfatizando a necessidade da gestão democrática como principal alternativa para a melhoria da qualidade do ensino. A proposta é que os professores da formação façam, ao final de cada encontro, uma avaliação escrita do cursista, e estes avaliem

a formação em forma de relatório para que se possam corrigir os problemas enfrentados desde o início. Logo, o cronograma proposto contempla duas formações: uma em dezembro de 2015 (Curso Piloto), por cinco dias, totalizando 40 horas; e outra formação em julho de 2016, também por cinco dias (40 horas), que deverá ser construída com base nos resultados da avaliação da primeira formação.

Para que essas formações aconteçam, não serão necessários grandes recursos financeiros, pois é possível estabelecer uma parceria da Coordenadoria Regional de Barcelos com a SEDUC/AM. A SEDUC/AM dispõe de profissionais para as discussões mencionadas na Secretaria Executiva Adjunta de Gestão e na Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica (AMAZONAS, 2012). Dessa forma, não será preciso contratar professores para o curso, bastará a Coordenadoria Regional de Barcelos encaminhar um ofício com antecedência para as Secretarias Executivas da SEDUC/AM solicitando a formação.

Quanto às despesas com alojamento e alimentação em Barcelos desses docentes, é possível resolver da seguinte forma: o Governo do Estado do Amazonas possui uma casa que pertence ao Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM<sup>10</sup>), na qual ficam hospedados, de março a novembro (com exceção do recesso escolar), professores oriundos de Manaus, que ministram aulas nos cursos técnicos dessa instituição. Dessa forma, nos meses de dezembro e julho (recesso), a casa se encontra vazia, podendo abrigar os professores da SEDUC/AM e fornecer alimentação para esses profissionais durante o período do curso. O contrato do CETAM custeia a casa e a alimentação durante o ano todo. Por isso, com relação a esses itens, não haverá despesas adicionais. Apenas deverão ser custeadas as passagens dos professores, no trecho Manaus–Barcelos e Barcelos–Manaus, que ficará a cargo da Coordenadoria Regional de Barcelos, a qual recebe uma verba de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) mensais para despesas extras do setor. Até o momento, não há um setor físico funcionando para esse órgão em Barcelos, sendo assim esperamos que esse dinheiro esteja sendo aplicado, aguardando a locação do prédio. Portanto, presumimos que haja recursos para custear a formação.

O transporte mais rápido e apropriado aos docentes, atualmente, são embarcações denominadas de Expresso, uma lancha que faz a conexão entre as

---

<sup>10</sup> O Centro de Educação Tecnológica do Amazonas tem a missão de promover diretamente a Educação Profissional no âmbito estadual, nos níveis básico, técnico e tecnológico, como instrumento de cidadania para gerar ocupação e renda, em articulação com os programas de governo (CETAM, s/d).

idades de Manaus, Barcelos, Santa Isabel do Rio Negro e São Gabriel da Cachoeira. Atualmente, não há voos que estabelecem a ligação da cidade com o restante do país. O preço atual de cada passagem de Expresso é de R\$180,00 (cento e oitenta reais) no percurso desejado (Manaus-Barcelos, Barcelos-Manaus). Assim, para deslocar dois professores (o número desejável de formadores), chamados aqui de Professor 1 e Professor 2, será necessário um investimento de R\$ 720,00 reais (setecentos e vinte reais), que podem ser adquiridos na própria Coordenadoria Regional de Barcelos, conforme já expusemos.

Quanto à metodologia de ensino aplicada, fica a critério de cada professor da SEDUC/AM. Entretanto a proposta de base é que haja reflexões, discussões e construções de conhecimento sobre os conteúdos descritos no Quadro 7 a fim de retirar dúvidas e acrescentar experiências necessárias às atividades de gestão escolar, bem como que todo o material venha em versão digital da SEDUC/AM e cada escola se responsabilize em imprimir as apostilas, previamente estruturadas pelos professores. A proposição é de que as aulas aconteçam pela manhã (8h às 12h) e à tarde (14h às 18h), com intervalo de 20 minutos em cada turno. Como são três escolas estaduais e cinco dias de formação, a intenção é que ocorram nas três escolas, cada dia em uma delas, em forma de rodízio, para que todas as Gestoras, Pedagogos e professores criem maior vínculo profissional, reconhecendo o ambiente do colega e partilhando seus desafios e experiências. A carga-horária de cada formação é de 40 horas, totalizando 80 horas de formação anual.

O ideal, como já abordamos, é que tivéssemos dois docentes, assim eles dividiriam os conteúdos durante os cinco dias de formação, até porque trata-se de assuntos distintos e que necessitam de um olhar mais especializado para sua discussão. Como proposta de divisão de assuntos, elaboramos o Quadro 7, que apresenta a divisão dos assuntos por eixos temáticos, apenas para o Curso Piloto, a ser realizado em dezembro de 2015. A ideia não é esgotar as informações sobre cada conteúdo nem tornar as Gestoras e Pedagogos especialistas nessas temáticas. O intuito é que os profissionais da rede estadual de ensino de Barcelos fiquem inteirados sobre os assuntos e consigam desenvolver melhor a gestão de resultados em sua escola com destaque para a gestão democrática, visto que identificamos na pesquisa que poucas atividades envolvem o saber e o fazer democrático.

Assim, é relevante que os envolvidos entendam que a gestão democrática não é algo que deve ficar somente nos documentos e no discurso, ela deve ser

posta em prática a partir da criação e participação dos colegiados. Esperamos que as Gestoras e os Pedagogos saiam da formação com conhecimento suficiente para interpretar os dados das avaliações externas, reconhecer a importância de sua aplicabilidade na escola e, acima de tudo, que, a partir das deficiências encontradas, sejam capazes de construir e desenvolver coletivamente seus Planos de Intervenção escolar com base nos resultados educacionais com a intenção de buscar a formação integral dos estudantes, e não somente de treiná-los para conquistarem bons resultados nas avaliações em larga escala.

**Quadro 7: Relação dos professores e dos conteúdos a serem ministrados na formação Piloto em Barcelos em dezembro de 2015**

<b>Professor Responsável</b>	<b>Conteúdo a ser ministrado</b>	<b>Período</b>	<b>Horário</b>	<b>Local</b>
<b>Professor 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação Interna e Externa;</li> <li>• IDEB;</li> <li>• IDEAM;</li> <li>• Análise dos dados das avaliações externas.</li> </ul>	Três dias	Manhã (8h às 12h) Tarde (14h às 18h)	Escolas Estaduais: Angelina Palheta Mendes, Padre João Badalotti e São Francisco de Salles.
<b>Professor 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Democrática e Participativa;</li> <li>• Colegiados Escolares e sua importância;</li> <li>• Planejamento;</li> <li>• Início da Elaboração dos planos de gestão e pedagógica das escolas;</li> <li>• Avaliação do cursista e do curso.</li> </ul>	Dois dias	Manhã (8h às 12h) Tarde (14h às 18h)	Escolas Estaduais: Angelina Palheta Mendes, Padre João Badalotti e São Francisco de Salles.

Fonte: Elaborada pela autora a partir das propostas para formação em Barcelos.

O Professor 1 deverá esclarecer, durante a formação os seguintes assuntos: Tipos de Avaliações (interna e externa); IDEB e IDEAM; Análise dos dados das avaliações externas. Essa etapa da formação deverá ter a duração de 24 horas, sendo 8 horas diárias, na qual os participantes deverão tirar suas dúvidas sobre esses conteúdos e resolver exercícios para que consigam ser capazes de realizar sozinhos, posteriormente, a interpretação dos resultados educacionais. Essa

etapa da formação é essencial para que os profissionais possam realizar corretamente a gestão de resultados em suas instituições de ensino, por isso a disposição de um tempo maior para esta etapa do curso.

Assim, o Professor 1 deverá garantir a discussão sobre: importância de analisar os resultados das avaliações interna e externa para a melhoria do desempenho da escola; apropriação de resultados das avaliações externas, dos indicadores de desempenho, do IDEB, IDEAM, e do planejamento de ações a partir desses resultados; utilização dos cadernos de resultados do SIGEAM e de análise pedagógica do SADEAM como instrumento de acompanhamento da aprendizagem dos alunos e de criação de estratégias pedagógicas; processo de comunicação escolar para a compreensão e apropriação dos resultados da escola por parte do corpo docente e discente da escola, uma vez que não detectamos interpretação coletiva dos resultados, apenas repasse de dados por parte das Gestoras.

O Professor 2 abordará, durante dois dias (16 horas), sobre: Gestão Democrática e Participativa; Colegiados Escolares e sua importância; Planejamento; Início da Elaboração dos planos de gestão e pedagógica das escolas; Avaliação do cursista e do curso. Caberá ao Professor 2 deixar claro para os cursistas o quanto a formação de Colegiados é relevante para a construção da eficácia escolar, assim como a realização de uma gestão que garanta a participação de diferentes agentes. Esse será um momento importante para que os membros das equipes gestoras iniciem o processo de elaboração/reelaboração dos seus planos de gestão com a devida orientação de um profissional no setor. Esse planejamento estará pautado nas discussões e evidências já observadas no Seminário educacional que já deverá ter acontecido, conforme tratamos no 3.1 deste Plano. As duas últimas horas desse encontro deverão ser destinadas ao processo avaliativo do Curso Piloto, visto que, com base em seus resultados, será a elaborada a próxima formação para julho de 2016.

Os locais onde ocorrerão as formações – as escolas estaduais da rede – deverão organizar o ambiente para que as formações aconteçam, bem como atender as necessidades materiais dos Professores 1 e 2, tais como projetores de *slides*, papel, impressora, computadores, entre outros instrumentos importantes para realização das aulas. Nesse contexto, acreditamos que poderemos desenvolver a formação necessária para os membros das equipes gestoras e da Coordenadoria Regional da rede estadual de ensino de Barcelos. Se possível, a formação deverá

ser estendida a toda a equipe pedagógica das escolas, haja vista a sua importância para todos os seus integrantes. Vale frisar que um dos pontos importantes da última semana de formação é o início da elaboração dos planos de gestão e pedagógicos das escolas. Esperamos que, com um acompanhamento personalizado de pessoal habilitado (Professores 1 e 2), as Gestoras e Pedagogos consigam produzir seus planos de gestão e pedagógico, que serão os eixos condutores do seu trabalho escolar. A partir desses documentos, a Coordenadoria Regional poderá monitorar e avaliar se a formação surtirá o efeito esperado.

Portanto, a sugestão para esse acompanhamento é que a Coordenadoria Regional crie um calendário de visitas e as faça periodicamente nas escolas, verifique as ações desenvolvidas pelas Gestoras e Pedagogos e auxilie quanto às necessidades específicas de cada instituição, estimulando também o monitoramento de cada instituição de ensino. Contudo não basta apenas monitorar, é importante avaliar se as ações pensadas e executadas pelas Gestoras e Pedagogos estão tendo o efeito esperado. Para tal, a proposta é a que Coordenadoria Regional de Barcelos passe a avaliar as ações da escola, através dos resultados bimestrais de desempenho dos alunos, pelo programa SIGEAM a partir dos próximos anos. Além disso, é relevante que a Coordenadoria realize o acompanhamento da evolução dos alunos através dos indicadores de desempenho IDEB e IDEAM. Sammons (2008) pontua que a incorporação de monitoramento e de avaliação rotineiramente no processo de tomada de decisão na escola assegura que as informações sejam usadas ativamente e que a qualidade da educação oferecida na escola melhore. Vale mencionar que não apresentaremos a proposta de formação para o mês de julho de 2016, haja vista que esta será montada a partir da percepção dos gestores dessa primeira formação. Para isso, o processo avaliativo do cursista e do curso tem papel relevante para a elaboração dos conteúdos pertinentes à formação desse período (julho de 2016).

Diante do exposto, elaboramos o Quadro 8, que traz as diretrizes desse processo formativo, demonstrando o que será desenvolvido, quais são os responsáveis pelas atividades, quando as atividades serão executadas e de que forma, bem como justificando e delineando o custo das ações propostas.

**Quadro 8: Proposta de Curso Piloto como formação continuada para a rede de ensino de Barcelos em dezembro de 2015**

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
<b>Curso Piloto de formação continuada para os membros da equipe gestora e da Coordenadoria</b>	Professores da SEDUC/AM.	Mês de dezembro de 2015 (5 dias).	A formação deverá ser realizada pela SEDUC/AM através da Coordenadoria Regional pela manhã e tarde (40h) nas escolas estaduais.	Necessidade de suprir a carência de conhecimentos identificada na pesquisa.	R\$ 720,00, pagos pela Coordenadoria Regional de Barcelos.
<b>Planejamento das ações gestoras</b>	Gestoras e Pedagogos das escolas estaduais de Barcelos.	Último dia da formação em Barcelos.	A partir das principais necessidades escolares identificadas no Seminário de dezembro, Gestoras e Pedagogos organizarão os planos de gestão e pedagógico.	Para garantir um trabalho planejado e sistematizado das ações escolares.	Os recursos necessários para este momento são humanos, a participação dos membros da equipe gestora.
<b>Monitoramento</b>	Coordenadoria Regional de Barcelos	Bimestral	Acompanhamento dos planos das Gestoras e Pedagogos.	Para analisar se as ações propostas nos planos estão sendo aplicadas e têm a flexibilidade diante das necessidades.	Os recursos necessários para este momento são humanos, membros da Coordenadoria Regional.
<b>Avaliação</b>	Coordenadoria Regional de Barcelos.	Bimestral, das avaliações internas das escolas; e anual, das avaliações externas de desempenho dos alunos.	Análise dos resultados de desempenho dos alunos publicados pelo SIGEAM, IDEB, IDEAM e SADEAM.	A partir da avaliação do desempenho dos alunos, é possível verificar se as ações realizadas pela escola estão surtindo o efeito esperado, ou se necessitam de ajustes.	Os recursos necessários para este momento são humanos, membros da Coordenadoria Regional.

Fonte: Elaboração da autora.

Esperamos, com essas ações, que a rede estadual de ensino de Barcelos consiga realizar um melhor acompanhamento dos resultados das avaliações internas e externas, bem como desenvolva ações no sentido de corrigir os problemas identificados nessas avaliações. Assim, com as três propostas aqui abordadas – Rede de Colaboração, Criação de Protocolos e Cursos de Formação – esperamos que as equipes gestoras de Barcelos realizem uma gestão de resultados mais eficaz e, conseqüentemente, consigam melhorar a qualidade da educação oferecida pelas escolas da rede.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade de problemas identificados nas escolas estaduais de Barcelos, desde a fase de observação e descrição das escolas até as análises da atuação das Gestoras e Pedagogos escolares, demonstrou a complexidade dos desafios educacionais a serem superados pela rede estadual de ensino. Vale salientar que esse Plano de Ação Educacional (PAE) não se propõe a resolvê-los, mas sim a investigar e sugerir ações que auxiliem os gestores na condução da gestão escolar em prol da eficácia do ensino, dentro das possibilidades reais de realização. Este PAE tem como foco a gestão escolar e sua relação com as políticas geradas a partir das demandas representadas pelos resultados das avaliações externas. Nosso objetivo geral consistiu em entender o movimento de articulação das equipes gestoras da rede estadual de Barcelos no contexto das políticas amazonenses ligadas à gestão de resultados. A partir daí, observamos e analisamos as escolas com o intuito de identificar fatores e práticas de sucesso que pudessem ser difundidos entre as três escolas por meio de uma rede de cooperação. Este PAE trata especificamente da forma como as equipes gestoras realizam a gestão dos resultados educacionais, haja vista o investimento realizado pela SEDUC/AM para alavancar o estado do Amazonas nas avaliações de desempenho dos estudantes. Portanto, não deve ser entendido como única alternativa para os problemas das escolas estaduais da cidade, mas sim como estímulo para que mais investigações e reflexões sejam realizadas na rede na busca pela eficácia escolar.

Vale ressaltar que conseguimos responder à questão norteadora deste trabalho e que nosso objetivo geral foi atingido, uma vez que identificamos que as escolas estaduais de Barcelos não realizam efetivamente a gestão de resultados com vistas a alcançar a eficácia escolar por uma série de questões. Dentre as principais, estão: dificuldade de apropriação dos dados e de execução de ações com base nos resultados das avaliações externas; falta de planejamento pedagógico e de acompanhamento por parte da equipe gestora; ausência de capacitação adequada dos gestores pela SEDUC/AM. Percebemos também, durante a pesquisa, que inexistiu articulação entre as escolas estaduais da rede.

A dissertação procurou analisar quais são as ações desenvolvidas pela SEDUC/AM para melhorar o rendimento educacional dos alunos para conquistar melhores colocações no *ranking* de desempenho nacional nas avaliações do SAEB.

O trabalho também buscou estabelecer um paralelo entre as formas como as gestões das Escolas Estaduais Angelina Palheta Mendes, Padre João Badalotti e São Francisco de Salles administram essas ações e o destino que dão aos resultados das avaliações. Assim, identificamos que há um investimento da SEDUC/AM para melhoria da qualidade da educação oferecida pelas escolas estaduais, porém é insuficiente para a demanda e não é administrado com eficiência pela Coordenadoria Regional e, conseqüentemente, pelas escolas de Barcelos.

O exemplo que podemos citar sobre as situações descritas no parágrafo anterior são os cursos de formação propiciados pela SEDUC/AM para professores estaduais de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências das turmas que passam pelo processo de avaliações externas do SAEB (3º, 5º e 9º anos do ensino fundamental), denominado Oficina de Elaboração de Itens. A formação tem o objetivo de atingir todos os professores dessas disciplinas e prepará-los para ensinar aos alunos a partir das exigências dessas avaliações. Pelo tamanho do estado, é inviável que a SEDUC/AM envie uma formação a cada um dos 62 municípios que o integram. Dessa forma, ela oferece polos estratégicos de formação e convoca uma quantidade limitada de professores. Estes últimos, quando retornam aos seus municípios, têm a responsabilidade de serem os transmissores da formação aos demais docentes. Assim, a SEDUC/AM solicita às Coordenadorias Regionais que selecionem três professores para se deslocarem até as cidades-polo do curso, fornecendo-lhes passagens, alimentação e diárias durante a formação. Contudo a pesquisa revelou que apenas dois, dos três docentes de Barcelos (Língua Portuguesa e Matemática), compareceram à última formação disponibilizada em 2014. Vale ressaltar que, segundo a Gestora 2 em entrevista concedida para esta pesquisa, os professores escolhidos não cumpriram o compromisso de repassar o aprendizado aos demais professores, o que demonstra que os docentes indicados pela Coordenadoria Regional não tiveram responsabilidade para disseminar o conhecimento adquirido. Portanto, o investimento para melhorar os resultados educacionais foi em vão em Barcelos.

Outra situação que exemplifica o investimento inadequado é o Encontro de Gestores, que ocorre todos os anos com o objetivo de preparar esses agentes para enfrentarem os desafios da gestão escolar, principalmente quanto à gestão de resultados. É de responsabilidade dos gestores, ao retornarem aos seus municípios, preparar seus professores para lidar, entre outras coisas, com os dados

educacionais. No entanto observamos na pesquisa que, quando os gestores retornam da formação, não disseminam o conhecimento em sua escola, apenas fazem reuniões para repasse de informações gerais do que foi tratado. Inexiste uma formação para lidar com os resultados voltada para os professores e elaborada pela equipe gestora das escolas.

Os prêmios concedidos pelo Governo do Estado, por meio da criação do Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, em 2008, para estimular professores e gestores no avanço dos resultados educacionais parecem não surtir o efeito esperado no processo de ensino e de aprendizagem, de modo geral, na rede estadual de ensino de Barcelos, haja vista apenas uma escola estadual – São Francisco de Salles – vem conseguindo avançar nesse sentido e conquistar a premiação todos os anos. Vale ressaltar que a conquista anual se dá apenas com a educação do 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Além disso, é importante mencionar que, apesar do aparente destaque da instituição mencionada, à qual é dirigida por uma Madre, a pesquisa permitiu apurar que nenhuma das três escolas possui ações efetivas no que se refere à apropriação de resultados. As formações em Licenciatura e Especialização realizadas pela SEDUC/AM desde 2000, em parceria com as universidades locais, também não estão tendo os resultados esperados, pois ainda encontramos escolas na rede com professores sem formação em nível superior e gestores sem conhecimentos básicos dos processos de gestão escolar. Diante dos resultados deste estudo, os investimentos em cursos de formação e prêmios de incentivo não têm sido suficientes para melhorar os baixos resultados de desempenho dos estudantes no estado do Amazonas. Por isso, julgamos necessário mais investigações e reflexões nesse sentido.

A SEDUC/AM, nos últimos dez anos, investiu em um sistema de gerenciamento de dados informacionais – o SIGEAM – para proporcionar a visibilidade dos resultados educacionais internos de cada escola de forma mais rápida e prática para gestores e professores. Entretanto notamos na pesquisa que os gestores não divulgam os gráficos de resultados que facilitam a compreensão das informações do desempenho escolar dos alunos, salvo quando a Supervisora da SEDUC/AM visita à cidade. Observamos também que os dados das avaliações externas não são discutidos pelo corpo docente, apenas são divulgados em reuniões. Com relação à divulgação referente ao IDEB, pouca ou quase nenhuma

atenção é dada aos resultados de proficiência do SADEAM. É importante destacar que o IDEAM não foi citado, em nenhum momento, pelas Gestoras e Pedagogos durante as entrevistas.

Não identificamos ações de análise dos resultados das escolas nem planejamento efetivo por parte da equipe gestora baseado nos resultados das avaliações internas e externas. Sem planejamento, acompanhamento e avaliação das ações propostas no planejamento para resolver os problemas identificados, não há como se ter progresso no ensino. Vários autores, inclusive os mencionados no PAE, reforçam que os resultados precisam ser interpretados e analisados, e não somente divulgados. Os professores precisam ter conhecimento e refletir sobre sua responsabilidade diante do processo de aprendizagem. Os alunos precisam se sentir responsáveis pelo que aprendem e pela forma como irão empregar esse conhecimento. Em suma, sem gerir os resultados adequadamente, a eficácia educacional tão almejada pela SEDUC/AM fica mais difícil de ser construída.

Não estamos aqui dizendo que o ensino nas escolas estaduais de Barcelos deve estar pautado na busca por melhores resultados nas avaliações externas e que as escolas devem somente buscar aplicar conteúdos e práticas que propiciem aos alunos atingir bons desempenhos nelas. Ao contrário, o processo de ensino e de aprendizagem deve estar embasado na formação integral do cidadão, no oferecimento de uma educação que propicie ao estudante o desenvolvimento de diversas competências e habilidades para a vida em sociedade. O ensino aplicado nas escolas deve ter seu foco no trabalho, na cultura, na ciência e nas tecnologias que circundam a vida do estudante. E, para tal, os profissionais da educação precisam estar preparados.

A pesquisa empreendida nesta dissertação revela que as ações escolares são pensadas nas escolas estaduais de Barcelos, mas de forma fragmentada e desarticulada até entre os membros da equipe gestora. As atividades são desenvolvidas sem registro e definição dos responsáveis pelas ações, conseqüentemente sem a possibilidade de fazer uma avaliação. A principal forma utilizada para combater os baixos resultados educacionais fica a cargo do professor do componente curricular avaliado nas provas externas (Língua Portuguesa e Matemática) e também das aulas de reforço, promovidas, geralmente, pelo Programa Mais Educação. Não identificamos trabalho coletivo para o enfrentamento

dos desafios escolares, o que torna a construção da eficácia educacional mais difícil e demorada para ser alcançada.

Assim, é necessário que os profissionais da educação compreendam que as avaliações externas são ferramentas que auxiliam no processo de construção do conhecimento, pois, através dos resultados destas, é possível encontrar os pontos deficientes da escola, principalmente relacionados ao processo de aprendizagem do estudante. Por meio da análise e da reflexão sobre as práticas pedagógicas das escolas, é possível traçar alternativas para solucionar os desafios a partir de Projetos de Intervenção específicos. Nessa perspectiva é que propomos, para a rede estadual de ensino de Barcelos, três ações. A proposta apresentada se justifica por ser possível sua aplicabilidade, haja vista a rede escolar não dispor de muitos recursos financeiros. Destarte, as proposições foram pensadas para se obterem eficiência e eficácia escolar.

A ação corresponde à Criação de uma Rede Colaborativa entre os Gestores para discutirem como podem se apropriar melhor dos resultados das avaliações e para refletirem sobre possibilidades de ações com base nos resultados das avaliações externas. Nossa proposta se justifica por acreditarmos que o debate entre Gestoras, Pedagogos e Coordenadoria Regional sobre os resultados de desempenho escolar se faz necessário. A pesquisa evidenciou que não há articulação entre as Gestoras e que há pouco ou quase nenhum diálogo com a Coordenadoria Regional no trato dos dados educacionais. Logo, acreditamos que a realização de dois Seminários anuais pode minimizar o problema e que, com estudo, conversa e colaboração, os administradores podem conseguir refletir sobre os dados e pensar em alternativas para solucionar os desafios encontrados. O primeiro Seminário tratará da análise dos dados internos de cada instituição, ainda no primeiro Semestre escolar, para que, de posse dos resultados, as Gestoras, os Pedagogos e a Coordenadora Regional possam se articular na elaboração de um Plano de Intervenção a ser aplicado no segundo Semestre. Com isso, esperamos que melhore o rendimento interno da escola. No segundo Seminário, o foco será nos resultados das avaliações externas. Este deve ser o momento em que as escolas analisarão seus dados e traçarão alternativas para resolver os problemas observados, para serem aplicados no ano seguinte. Para tanto, entrará em ação a segunda ação proposta no PAE elaborado neste estudo: Definição de Protocolo de Ações Gestoras.

A indicação de Definição de Protocolo de Ações Gestoras se respalda na inexistência de registros observada durante a pesquisa na rede estadual de ensino de Barcelos. Dessa forma, é necessária a elaboração de um Protocolo flexível para as escolas, que seja norteador das atividades e que contemple itens básicos, como: Calendário Escolar definido pela SEDUC/AM; Calendário Escolar adaptado pela escola para atender as suas especificidades; metas anuais voltadas para o rendimento educacional dos alunos para cada nível e modalidade de ensino; ações para atingimento das metas, bem como os objetivos de tais ações, os seus responsáveis, como elas serão executadas e quando serão desenvolvidas, quais os custos dessas ações e que entidade as custeará. A proposta é que o Protocolo seja fechado em julho, ao final do primeiro Seminário, e no final do segundo Semestre seja reavaliado, a partir dos resultados das avaliações internas de desempenho dos alunos. Caso não esteja tendo os efeitos esperados, ajustes devem ser propostos. Para sua elaboração, é relevante que Coordenadoria Regional, corpo docente, membros da APMC, Colegiados, Grêmio Estudantil, alunos representantes de classe e membros da comunidade que assim desejem, sejam convidados, participem da elaboração e execução das ações e, com isso, sintam-se responsáveis pelos resultados obtidos pela escola.

Todavia os desafios encontrados na rede são significativos, fato que torna necessária mais uma ação: Proposição de Cursos de Formação para Gestores organizados pela Coordenadoria Regional. Essa proposta se justifica em razão de várias dificuldades encontradas no período das entrevistas com as Gestoras e os Pedagogos que não serão superadas apenas com os Seminários e o Protocolo. Identificamos que faltam conhecimentos básicos, tais como sobre: Avaliação Interna e Externa; IDEB; IDEAM; análise dos dados das avaliações externas; Gestão Democrática e Participativa; Colegiados Escolares e sua importância; planejamento; elaboração dos planos de gestão e pedagógica das escolas. Assim, o curso de formação representa nossa última ação proposta neste plano. Vale ressaltar que tais ações precisam ser avaliadas a fim de se verificar se estão surtindo o efeito esperado, ou se precisam de ajustes para auxiliar os administradores escolares na construção da eficácia escolar. Essa responsabilidade fica a cargo da Coordenadoria Regional de Barcelos, constituída, atualmente, por duas professoras, sendo fundamental que participem da formação.

Por fim, vale mencionar que as ações aqui sugeridas são simples e de fácil execução, porém, há de se levar em consideração que o fator humano pode ser dificultador, haja vista, a complexidade da relação trabalhista. Então, o desempenho dessas ações deve ser pautado, dentre outras coisas, na motivação do profissional da educação. Além disso, a quantidade de problemas identificados nesta pesquisa torna estas ações ainda mais relevantes para serem desenvolvidas na cidade, no intuito de melhor gerir os resultados escolares e melhorar o desempenho dos estudantes. Pois constatamos após pesquisar, ler sobre os temas, analisar os fatos, comparar e sintetizar os dados encontrados neste trabalho e em outras pesquisas de diferentes autores, que existe a possibilidade de aprimorar os conhecimentos a respeito da importância das avaliações externas e de seus resultados. Para isso necessitamos de dedicação, estudo e mudança no tratamento com os dados educacionais, eles precisam ser mais manipulados (analisados) nas escolas públicas, em especial na rede de ensino pesquisada, e as ações escolares precisam ser planejadas democrática e participativamente com a comunidade escolar, mediante os resultados de desempenho obtidos pelos alunos. Através, destas e de outras ações, acreditamos que é possível melhorar a qualidade da educação oferecida na rede estadual de ensino de Barcelos.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Decreto nº. 27.040, de 05 de outubro de 2007. Dispõe sobre a instituição do Prêmio Escola de Valor com as finalidades específicas, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Poder Executivo, Manaus, AM, 06 de outubro de 2007. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011. Altera, na forma que especifica, a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007. **Organograma e Estrutura Básica**. SEDUC. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 31.488, de 02 de agosto de 2011. Altera, na forma que especifica, o Prêmio Escola de Valor e o Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, Modifica a legislação correspondente e dá outras providências. 2011. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Poder Executivo, Manaus, AM, 03 de agosto de 2011. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008. Dispõe sobre o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, Cria o Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Poder Executivo, Manaus, AM, 23 julho de 2008. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Resolução nº 122/2010 – CEE, aprovada em 10 de outubro de 2010.

ANDRADE, Eduardo de Carvalho. “School Accountability” no Brasil: experiências e dificuldades. **Revista de Economia Política**, v. 28, n. 3 (111), pp. 443-453, jul./set. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572008000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572008000300005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

APMC 1. **Conversa realizada com o presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários das escolas durante a fase de observação das escolas**. Barcelos. 2014.

APMC 2. **Conversa realizada com o presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários das escolas durante a fase de observação das escolas**. Barcelos. 2014.

BIANCOLINO, César Augusto *et al.* Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 294-307, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/121>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 32 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. Ministério da educação. **Perguntas frequentes**. s/d. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 06 set. 2014.

BROOKE, Nigel. **Eficácia Escolar**. s/d. Disponível em: <<http://www.gestrado.org/index.php/?pg=dicionario-verbetes&id=262>>. Acesso em: 06 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Sobre a equidade e outros impactos dos incentivos monetários para professores**. 2013. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/2719/2670>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

CAED. **Guia de Estudos 2012**. Formação de Profissionais da Educação Pública. Juiz de Fora, 2012.

\_\_\_\_\_. **SADEAM**: Revista do Sistema, Juiz de Fora, v. 1, jan./dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **SADEAM**: Revista Pedagógica, Juiz de Fora, v. 1, jan./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **SADEAM**: Revista Pedagógica, Juiz de Fora, v. 3, jan./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **SADEAM**: Revista Pedagógica, Juiz de Fora, v. 1, jan./dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **SADEAM**: Revista de Gestão Escolar, Juiz de Fora, v. 2, jan./dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **SADEAM**: Revista do Sistema de Avaliação – Rede Estadual, Juiz de Fora, v. 3, jan./dez. 2013.

CETAM. Centro de Educação Tecnológica do Estado do Amazonas. s/d. **Missão**. Disponível em: <<http://www.cetam.am.gov.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

DANTAS, Éder. **Políticas educacionais e gestão de resultados: os casos do governo de Pernambuco e da prefeitura de João Pessoa**. 2012. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo02\\_30/Eder%20Dantas\\_int\\_GT2.pdf](http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo02_30/Eder%20Dantas_int_GT2.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

DIOCESE DE SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA. **Regimento Escolar**. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **A Qualidade da Educação: conceitos e definições**. 2007. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/gpcem/files/2011/09/A-Qualidade-na-educacao-DISSCUSS%C3%83O-N%C2%BA-24.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.

ESCOLA ESTADUAL ANGELINA PALHETA MENDES. **Projeto Político Pedagógico**. 2013.

ESCOLA ESTADUAL ANGELINA PALHETA MENDES. **Taxa de aprovação.** Documento de Circulação Interna. 2014.

ESCOLA ESTADUAL PADRE JOÃO BADALOTTI. s/d. **Histórico da Escola afixado no mural da escola.** Documento de Circulação Interna. 2014.

ESCOLA ESTADUAL PADRE JOÃO BADALOTTI. **Taxa de aprovação.** Documento de Circulação Interna. 2014.

ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE SALLES. **Ata de reunião de colegiado.** 2014.

ESCOLA ESTADUAL SÃO FRANCISCO DE SALLES. **Projeto Político Pedagógico.** 2013.

FERNANDES, Reynaldo; GREMAUD, Amaury. **Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas.** 2009. Disponível em: <[http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rede/seminario/reynaldo\\_paper.pdf](http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rede/seminario/reynaldo_paper.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2015.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira de. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE**, v. 25, n. 2, p. 233-246, mai./ago. 2009.

FRANCO, Creso; BONAMINO, Alicia. **A pesquisa sobre características de escolas eficazes no Brasil.** 2005. Disponível em: <<http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7378/7378.PDF>>. Acesso em: 10 out. 2014.

GESTORA 1. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas.** Barcelos. 2014.

GESTORA 2. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas.** Barcelos. 2014.

GESTORA 3. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas.** Barcelos. 2014.

GESTORA 1. **Entrevista realizada em 18 de março de 2015.** Barcelos. 2015. (24:32min)

GESTORA 2. **Entrevista realizada em 19 de março de 2015.** Barcelos. 2015. (29:12min)

GESTORA 3. **Entrevista realizada em 20 de março de 2015.** Barcelos. 2015. (25:24min)

GUIA DE ESTUDOS. **Formação de Profissionais da Educação Pública.** CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Barcelos/AM. s/d. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=130040&search=amazonas|barcelos>>. Acesso em: 9 jan. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SAEB**. 2014a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/saeb/aneb-e-anresc>>. Acesso em: 8 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados e Metas do IDEB**. 2014b. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=3012633>>. Acesso em: 8 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados e Metas do IDEB**. 2015. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=10003360>>. Acesso em: 8 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **PISA**. 2015a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/pisa-programa-internacional-de-avaliacao-de-alunos>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. – (Série de Cadernos; 4).

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação e Sociedade, ano XXII, n. 75, ago. 2001.

NOGUEIRA, Danielle Xabregas; JESUS, Girlene Ribeiro; CRUZ, Shirleide Pereira da Silva. **Avaliação de desempenho docente no Brasil: desvelando concepções e tendências**. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Bruno/Downloads/8917-28452-1-PB.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

OLIVEIRA, Tiago Fávero de. **A implementação da reforma curricular do ensino médio no Brasil, da LDB ao ENEM** – O caso de uma escola estadual Em Juiz de Fora / MG. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012.

PACTO NACIONAL PELA ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA. s/d. Disponível em: <<http://pacto.mec.gov.br/o-pacto>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

PACTO NACIONAL PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO. s/d. Disponível em: <<http://pactoensinomedio.mec.gov.br/>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

PEDAGOGO 1. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas**. Barcelos. 2014.

PEDAGOGO 2. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas.** Barcelos. 2014.

PEDAGOGO 3. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas.** Barcelos. 2014.

PEDAGOGO 1. **Entrevista realizada em 18 de março de 2015.** Barcelos. 2015. (16:22min)

PEDAGOGO 2. **Entrevista realizada em 19 de março de 2015.** Barcelos. 2015. (15:30min)

PEDAGOGO 3. **Entrevista realizada em 20 de março de 2015.** Barcelos. 2015. (16:15min)

POLON, Thelma Lúcia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres: Estudo Longitudinal – Geração escolar 2005 – Polo Rio de Janeiro.** Tese (Doutorado em Educação), Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>>. Acesso em: 22 set. 2014.

QEDU. **Aprendizado dos alunos na escola.** 2014a. Disponível em: <[www.qedu.org.br/escola/9344-pe-angelina-palheta-mendes/aprendizado](http://www.qedu.org.br/escola/9344-pe-angelina-palheta-mendes/aprendizado)>. Acesso em: 8 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Aprendizado dos alunos na escola.** 2014b. Disponível em: <[www.qedu.org.br/escola/9349-pe-joao-badalotti/aprendizado](http://www.qedu.org.br/escola/9349-pe-joao-badalotti/aprendizado)>. Acesso em: 8 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Aprendizado dos alunos na escola.** 2014c. Disponível em: <[www.qedu.org.br/escola/9349-pe-sao-francisco-de-sales/aprendizado](http://www.qedu.org.br/escola/9349-pe-sao-francisco-de-sales/aprendizado)>. Acesso em: 8 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Nível Socioeconômico.** 2015. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/cidade/barcelos/explorar?grade=9&discipline=1&dependence=2&zoom=2&sort=nse&sortDirection=asc&visualization=isotope>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SADEAM. Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas. **Resultados por escola.** Escola Estadual Angelina Palheta Mendes. 2014a. Disponível em: <<http://www.resultados.caedufjf.net/resultados/publico/apresentacaore resultadospage.jsf?idParticipante=30>>. Acesso em: 15 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas. **Resultados por escola.** Escola Estadual Padre João Badalotti. 2014b. Disponível em:

<<http://www.resultados.caedufjf.net/resultados/publico/apresentacaore resultadospage.jsf?idParticipante=30>>. Acesso em: 15 set. 2014.

SADEAM. Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas. **Resultados por escola**. Escola Estadual São Francisco de Salles. 2014c. Disponível em: <<http://www.resultados.caedufjf.net/resultados/publico/apresentacaore resultadospage.jsf?idParticipante=30>>. Acesso em: 15 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas. **Avaliação educacional**. s/d. Disponível em: <<http://www.sadeam.caedufjf.net/>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SALESIANAS DE DOM BOSCO. s/d. Disponível em: <<http://www.cgfmanet.org/10.aspx?sez=10&lingua=5>>. Acesso em: 19 set. 2014.

SAMMONS, Pam. **As características-chave das escolas eficazes**. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Organizadores). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória. Belo Horizonte: UFMG, 2008, p. 333-382.

SECRETÁRIA 1. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas**. Barcelos. 2014.

SECRETÁRIA 2. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas**. Barcelos. 2014.

SECRETÁRIA 3. **Conversa realizada em setembro de 2014 durante a fase de observação das escolas**. Barcelos. 2014.

SEDUC. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. s/d. Disponível em: <[www.seduc.am.gov.br](http://www.seduc.am.gov.br)>. Acesso em: 16 set. 2014.

SIGEAM. Sistema de Gestão Integradora do Amazonas. Disponível em: <[www.sigeam.prodam.am.gov.br](http://www.sigeam.prodam.am.gov.br)>. Acesso em: 09 set. 2014.

SILVA, Cláudia Dias. **Eleição de diretores escolares: avanços e retrocessos no exercício da gestão democrática da educação**. Gestão em Ação, Salvador, v. 9, n. 3, p. 289-301, set./dez. 2006.

TÉCNICO da Secretaria Executiva Adjunta do Interior. **Entrevista realizada por telefone em 23 de setembro de 2014**. Barcelos/Manaus. 2014.

UFAM – Universidade Federal do Amazonas. s/d. **COMVEST**. Disponível em: <<http://www.comvest.ufam.edu.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

UFAM – Universidade Federal do Amazonas. s/d. **CEFORT**. Disponível em: <<http://cefort.ufam.edu.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

VIANNA, Heraldo Marelím. **Avaliações Nacionais em Larga Escala: análises e propostas**. Estudos em Avaliação Educacional, n. 27, jan-jun/2003. Disponível em:

<<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/2177/2134>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

WERNECK, Marcos Azeredo Furquim; FARIA, Horácio Pereira de; CAMPOS, Kátia Ferreira Costa. **Protocolos de cuidado à saúde e de organização do serviço**. Ed. Coopmed. Nescon UFMG: Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/3914.pdf>>. Disponível em: 02 jun. 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A



#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O TÉCNICO DA SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR



- 1- Fale-me, por favor, quem é a Supervisora que atende o município de Barcelos e por quantos municípios ela é responsável.
- 2- Como é a relação da Supervisora com as escolas estaduais do interior e com as Coordenadorias Municipais?
- 3- Quais os critérios para a composição das equipes gestoras das escolas estaduais?

## APÊNDICE B



### QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À EQUIPE GESTORA DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE BARCELOS (AM)



Prezado(a), \_\_\_\_\_  
sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido e suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,  
Márcia Cristina da Mota Sales

#### 1. Dados de identificação da instituição

Nome da escola: \_\_\_\_\_

2. Qual cargo que ocupa da escola? \_\_\_\_\_

#### 3. Forma de acesso na atual função que ocupa na escola:

- ( ) Eleição ( ) Indicação ( ) Processo Seletivo ( ) Concurso Público  
( ) Eleição e Processo Seletivo

#### 4. Tempo de atuação no magistério

- ( ) Até 5 anos  
( ) De 5 anos a 10 anos  
( ) De 10 anos a 15 anos  
( ) De 15 anos a 20 anos  
( ) mais de 20 anos

#### 5. Nível de Formação:

- ( ) Ensino Médio  
( ) Graduação Completa – Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Graduação Incompleta  
( ) Pós-graduação Completa – Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Pós-graduação Incompleta

#### 6. Há quanto tempo atua junto na gestão escolar?

- ( ) Até 5 anos  
( ) De 5 anos a 10 anos  
( ) De 10 anos a 15 anos  
( ) De 15 anos a 20 anos  
( ) mais de 20 anos

**7. Há quanto tempo exerce função junto à gestão escolar desta escola?**

- Até 5 anos
- De 5 anos a 10 anos
- De 10 anos a 15 anos
- De 15 anos a 20 anos
- mais de 20 anos

**8. Passou por curso de formação promovido pela SEDUC/AM?**

- SIM     NÃO

Se sim, quantos?\_\_\_\_\_.

Se sim, em qual cidade?\_\_\_\_\_.

Se sim, quanto tempo de duração do curso?\_\_\_\_\_.

Se sim, julgou importante a formação?  SIM  NÃO

Se não, por qual motivo você não participou de nenhum curso?

---

**9. Acompanha frequentemente os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série?**

- SIM  NÃO

Se sim, qual a periodicidade?

- Todos os dias
- De dois em dois dias
- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Uma vez por bimestre
- Anualmente.

**10. Usa os dados para definir ou repensar metas e estratégias para a escola?**

- SIM  NÃO

Se sim, qual a periodicidade?

- Todos os dias
- De dois em dois dias
- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Uma vez por bimestre
- Anualmente.

**11. Usa os dados das avaliações internas e externas para pensar a proposta pedagógica da escola e discuti-las os docentes?**

( ) SIM ( ) NÃO

Se sim, qual a periodicidade?

- ( ) Todos os dias
- ( ) De dois em dois dias
- ( ) Uma vez por semana
- ( ) Uma vez por mês
- ( ) Uma vez por bimestre
- ( ) Anualmente.

**12. A equipe gestora realiza as reuniões pedagógicas?**

( ) SIM ( ) NÃO

Se sim, com que frequência?

- ( ) Semanal
- ( ) Mensal
- ( ) Bimestral
- ( ) Semestral
- ( ) Anual
- ( ) Sempre que necessário. Qual é frequência média delas? \_\_\_\_\_

**13. A escola possui Conselho Escolar?**

( ) SIM ( ) NÃO

Se sim, realiza reuniões do Conselho Escolar? ( ) SIM ( ) NÃO

**14. A escola realiza Conselho de Classe?**

( ) SIM ( ) NÃO

Se sim, com que frequência?

- ( ) Semanal
- ( ) Mensal
- ( ) Bimestral
- ( ) Semestral
- ( ) Anual
- ( ) Sempre que necessário. Qual é frequência média delas? \_\_\_\_\_

**15. Possui Associação de Pais, Mestres e Comunitários?**

( ) SIM ( ) NÃO

**16. Quantas horas semanais se dedica à dimensão pedagógica da gestão?**

- ( ) 1h      ( ) 2h      ( ) 3h      ( ) 4h      ( ) 5h      ( ) 6h      ( ) 7h
- ( ) Tempo integral

**17. Quantas horas semanais se dedica às questões administrativas?**

- 1h     2h     3h     4h     5h     6h     7h  
 Tempo integral

**18. Realiza reuniões regulares com toda a equipe escolar e com cada segmento da escola?**

- SIM  NÃO

Se sim, qual é frequência média delas? \_\_\_\_\_

**19. Pede a opinião de alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões importantes?**

- SIM  NÃO

Se sim, descreva como este pedido é feito. Relate.

---

---

---

**20. A escola busca junto à Secretaria de Educação o apoio que julga necessário?**

- SIM  NÃO

Se sim, como? Para quais finalidades este apoio tem sido mais necessário?

---

---

---

**21. Busca aprimorar a própria formação, participando de cursos, seminários e palestras disponíveis no meu município?**

- SIM     NÃO

**22. É elaborado relatório anual das atividades pedagógico-administrativas e financeiras da escola?**

- SIM  NÃO

Se sim, quem tem a responsabilidade de elaborá-lo?

---

**23. Esse relatório é submetido à aprovação do Conselho Escolar?**

- SIM     NÃO

**24. Com que frequência os professores participam da elaboração de**

**metas e planejamentos da escola?**

- nunca participam
- raramente participam
- às vezes participam
- sempre participam

**25. Com que frequência os alunos participam da elaboração de metas e planejamentos da escola?**

- nunca participam
- raramente participam
- às vezes participam
- sempre participam

**26. Com que frequência os responsáveis pelos alunos (pais e familiares) participam da elaboração de metas e planejamentos da escola?**

- nunca participam
- raramente participam
- às vezes participam
- sempre participam

**27. A escola utiliza o SIGEAM?**

- SIM     NÃO

**28. A escola possui Plano Político Pedagógico?**

- SIM     NÃO

Se sim, com que frequência o Plano Político Pedagógico da escola é revisto? \_\_\_\_\_

**29. O Plano Político Pedagógico é submetido à avaliação e aprovação do Conselho Escolar?**

- SIM     NÃO

**30. Possui Grêmios Estudantil?**

- SIM     NÃO

Se sim, qual a natureza de sua participação nas atividades escolares?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**31. Os pais e/ou familiares são envolvidos nas decisões relativas à**

**melhoria da escola?**

SIM  NÃO

Se sim, como ocorre esse envolvimento?

---

**32. As atividades de implementação do Plano Político Pedagógico são divulgadas para toda comunidade escolar?**

SIM  NÃO

**33. Os resultados nas avaliações externas (SADEAM e SAEB) são analisados pela escola?**

SIM  NÃO

Se sim, como é feita essa análise e por quem?

---

**34. Esses resultados são divulgados para a comunidade escolar?**

SIM  NÃO

Se sim, como?

---

**35. É estimulada a participação do corpo docente e apoio pedagógico na participação de curso de aperfeiçoamento?**

SIM  NÃO

**Obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE C



### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES



#### **Formação e experiência profissional**

- 1- Fale-me sobre sua formação acadêmica e sobre a sua experiência profissional (ênfatisando o tempo como gestor).
- 2- Você já participou de algum curso de pós-graduação ou formação continuada [Se sim, fale sobre ele (s)]?
- 3- Como e quando você assumiu a gestão desta escola?

#### **Dinâmica escolar**

- 4- Como é formada a equipe gestora desta escola?
- 5- Que projetos educacionais são desenvolvidos com os alunos da escola?
- 6- A escola já promoveu alguma atividade de formação continuada para professor (se sim, fale sobre ela)?
- 7- Nesta escola, há algum programa para correção de taxas de fluxo ou abandono (se sim, descreva-o).
- 8- Esta escola desenvolve algum programa de apoio ou reforço de aprendizagem para os alunos?

#### **Avaliações externas**

- 9- Quais as avaliações externas aplicadas na escola?
- 10- Como as avaliações externas contribuem para os processos de ensino e aprendizagem da sua escola?
- 11- Como é o monitoramento, por parte da SEDUC/AM, com relação aos resultados da escola nas avaliações externas?

- 12- Como são trabalhados os resultados das avaliações externas na sua escola (cite exemplos)?
- 13- A escola já recebeu algum tipo de premiação ou bonificação pelo desempenho obtido nas avaliações externas (explique quais)?
- 14- Como as bonificações e premiações influenciam nos resultados de desempenho da escola?

### **Perfil e liderança dos gestores**

- 15- Como você monitora e acompanha o trabalho dos professores da sua escola? Quanto tempo você dedica para esse acompanhamento?
- 16- Como você acompanha e monitora os alunos?
- 17- Como você acompanha e monitora sua escola em relação às avaliações externas?
- 18- Como você organiza e acompanha os planejamentos realizados pelos professores?
- 19- Como você se relaciona com os pais ou responsáveis dos alunos?
- 20- Conte como realiza o trabalho burocrático e quanto tempo você dedica a essas atividades?
- 21- Como lida com a parte financeira da escola?

## APÊNDICE D



### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS PEDAGOGOS



#### **Formação e experiência profissional**

- 1- Fale-me sobre sua formação acadêmica e sobre a sua experiência profissional (ênfatisando o tempo como coordenador pedagógico).
- 2- Você já participou de algum curso de pós-graduação ou formação continuada [Se sim, fale sobre ele(s)]?
- 3- Como e quando você assumiu o cargo de pedagogo(a) desta escola?

#### **Dinâmica escolar**

- 4- Como é formada a equipe pedagógica desta escola?
- 5- Que projetos educacionais são desenvolvidos com os alunos da escola?
- 6- A escola já promoveu alguma atividade de formação continuada para professor (se sim, fale sobre ela)?
- 7- Nesta escola há algum programa para correção de taxas de fluxo ou abandono (se sim, descreva-o).
- 8- Esta escola desenvolve algum programa de apoio ou reforço de aprendizagem para os alunos?

#### **Avaliações externas**

- 9- Quais as avaliações externas aplicadas na escola?
- 10- Como as avaliações externas contribuem para os processos de ensino e aprendizagem da sua escola?
- 11- Como é o monitoramento, por parte da SEDUC/AM, com relação aos resultados da escola nas avaliações externas?

- 12- Como são trabalhados os resultados das avaliações externas na sua escola (cite exemplos)?
- 13- A escola já recebeu algum tipo de premiação ou bonificação pelo desempenho obtido nas avaliações externas (explique quais)?
- 14- Como as bonificações e premiações influenciam nos resultados de desempenho da escola?

### **Perfil e liderança dos gestores**

- 15- Como a equipe gestora monitora e acompanha o trabalho dos professores da sua escola?
- 16- Como a equipe gestora acompanha e monitora os alunos?
- 17- Como a equipe gestora acompanha e monitora sua escola em relação às avaliações externas?
- 18- Como a equipe gestora organiza e acompanha os planejamentos realizados pelos professores?
- 19- Como a equipe gestora se relaciona com os pais ou responsáveis dos alunos?