

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

ERLÂNDIA GUEDES DA SILVA

**CAMINHOS EDUCACIONAIS ENTRE O PROCESSO DE AUMENTO DOS
ÍNDICES DE DESEMPENHO E A CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DE CASO
EM UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO AMAZONAS**

JUIZ DE FORA - MG

2016

ERLÂNDIA GUEDES DA SILVA

**CAMINHOS EDUCACIONAIS ENTRE O PROCESSO DE AUMENTO DOS
ÍNDICES DE DESEMPENHO E A CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DE CASO
EM UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO AMAZONAS**

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. Carolina Alves Magaldi

JUIZ DE FORA - MG

2016

ERLÂNDIA GUEDES DA SILVA

**CAMINHOS EDUCACIONAIS ENTRE O PROCESSO DE AUMENTO DOS
ÍNDICES DE DESEMPENHO E A CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DE CASO
EM UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Escola Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em: ___/___/___

Orientador

Membro interno

Membro externo

Dedico este trabalho aos meus pais Antonio e Guiomar (*in memoriam*) e à minha irmã Ducira, que foram os pilares de minha vida e contribuíram muito para meu crescimento educacional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir viver esse momento de crescimento intelectual e ser meu refúgio nos momentos de angústia.

À minha mãe Guiomar Guedes da Silva (*in memoriam*) pelos conselhos que firmaram minha vida priorizando meus estudos.

Ao meu pai Antonio Dias da Silva (*in memoriam*) que sempre me incentivou a estudar, independente das dificuldades encontradas.

À minha irmã Ducira Guedes da Silva, que assumiu de forma honrosa a missão de cuidar de seus irmãos quando nossa mãe partiu e o fez de forma brilhante, não nos deixando faltar nada, inclusive conhecimento.

Aos meus irmãos, Arthur, Afrânio e Neilane, que me incentivaram e me ajudaram em todos os momentos de minha vida.

À Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino – SEDUC, que nos permitiu a oportunidade de estarmos neste curso.

Aos meus companheiros de trabalho, profissionais comprometidos que executaram de forma exemplar o trabalho nos momentos de minhas ausências para estudo.

À minha amiga Maria José Rebolças de Oliveira, por se fazer presente em minha vida, contribuindo para que o caminho fosse mais leve.

À minha amiga Conceição Nunes Ferreira pelas palavras de incentivo durante os momentos áridos para a conquista deste título.

À minha orientadora Carolina Alves Magaldi e ao meu Suporte Leonardo Vilardi, pela paciência e profissionalismo no desenvolvimento deste trabalho.

À Juliana Magaldi pela compreensão, paciência e incentivo para que eu não parasse no meio do caminho.

Aos profissionais da escola Rio Solimões que me forneceram os dados para conclusão desta pesquisa.

A todos meus colegas de Mestrado, por permitirem uma jornada cheia de alegria mesmo com todas as dificuldades.

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

Heloísa Lück

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED/UFJF). O caso de gestão estudado discute as práticas gestoras da Escola Estadual Rio Solimões, localizada do município de Manacapuru/AM. Essa escola foi escolhida por apresentar resultados educacionais positivos frente às avaliações externas, sendo vencedora do Prêmio Estadual de Gestão Escolar (2008) e certificada com o selo ISO 9001 (2015). O trabalho teve como objetivo geral: analisar como a gestão escolar organiza as atividades pedagógicas em suas práticas cotidianas com foco nas seguintes dimensões da gestão escolar: gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados e gestão de pessoas; e como objetivos específicos: descrever o cotidiano da escola com foco nas ações da equipe gestora; identificar ações pedagógicas que contribuíram para o bom desempenho da escola nas avaliações externas; verificar a contribuição da Certificação ISO 9001 para a melhoria dos processos escolares; propor ações que possibilitem a disseminação das ações realizadas na escola entre as demais escolas da rede. Como metodologia para o alcance dos objetivos, utilizou-se a pesquisa qualitativa, tendo como método de investigação o estudo de caso com a utilização dos seguintes instrumentos de coleta: a análise documental, como Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno, Livros de Atas e Planos Pedagógicos, Administrativos e Financeiros; observação e entrevistas semiestruturadas realizadas com a equipe gestora e professores. Para revisão bibliográfica, contamos com os trabalhos de Heloísa Lück (2009, 2011, 2012), Márcia Machado (2011, 2012), Marcelo Burgos e Ana Carolina Canegal (2011) e Francisco Soares (2002, 2004), entre outros autores que abordam o tema da gestão escolar. Diante das análises efetuadas, concluiu-se que a gestão busca desenvolver um trabalho participativo envolvendo todos os membros da comunidade escolar e buscando parcerias com as famílias para o bom andamento das atividades escolares e aprendizagem dos alunos. Com base nesses resultados, o Plano de Ação Educacional apresentado buscou trazer ações voltadas para a disseminação dessas práticas entre as demais escolas da rede, bem como a inserção de novas práticas inerentes às outras escolas a fim de fortalecer a Rede Estadual de Educação de Manacapuru, melhorando significativamente o aprendizado escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar; Práticas de gestão escolar; Participação; Aprendizagem.

ABSTRACT

The present dissertation was developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAED / UFJF). The management case studied discusses the management practices of the Rio Solimões State School, located in the municipality of Manacapuru / AM. This school was chosen for presenting positive educational results in relation to external evaluations, winning the State School Management Award (2008) and certified with the ISO 9001 (2015) seal. Its main objective was to analyze how school management organizes pedagogical activities in its daily practices, focusing on the following dimensions of school management: democratic and participatory management, pedagogical management, results management and people management; And as specific objectives: to describe the daily life of the school with a focus on the actions of the management team; Identify pedagogical actions that contributed to the good performance of the school in external evaluations; Verify the contribution of ISO 9001 Certification for the improvement of school processes; Propose actions that allow the dissemination of the actions carried out in the school between the other schools of the network. As a methodology for achieving the objectives, qualitative research was used as a research method to study the case using the following collection instruments: documentary analysis, such as Political Pedagogical Project, Internal Rules, Book of Records and Pedagogical Plans , Administrative and Financial; Observation and semi-structured interviews with the management team and teachers. For bibliographical revision we count on the works of Heloísa Lück (2009, 2011, 2012), Márcia Machado (2011, 2012), Marcelo Burgos and Ana Carolina Canegal (2011) and Francisco Soares (2002, 2004), among other authors that approach the theme of school management. In view of the analyzes carried out, it was concluded that the management seeks to develop a participatory work involving all members of the school community and seeking partnerships with families for the good progress of school activities and student learning. Based on these results, the Educational Action Plan presented brings actions aimed at the dissemination of these practices among the other schools in the network, as well as the insertion of new practices inherent to other schools in order to strengthen the state education network of Manacapuru, improving School learning.

Key words: School management; School management practices; Participation; Learning.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANRESC – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar

APMC – Associação de Pais, Mestres e Comunitários

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CREM – Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru

DESGESC – Departamento de Gestão Escolar

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IDEAM – Índice de Desempenho da Educação do Amazonas

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da educação

MEC – Ministério da Educação

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SADEAM – Sistema de Avaliação do Desempenho Escolar do Estado do Amazonas

SIGEAM – Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas

SEDUC – Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino

PCE – Programa Ciência na Escola

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PIPA – Programa de Intervenção Pedagógica do Amazonas

PPP – Projeto Político Pedagógico

UEA – Universidade Estadual do Amazonas

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru	27
Figura 2 - Distribuição dos alunos no nível proficiente/avançado no IDEB em Língua Portuguesa e Matemática em Manacapuru/AM.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do IDEB no Estado do Amazonas – Anos Iniciais	24
Gráfico 2 - Evolução do IDEB no Estado do Amazonas – Anos Finais.....	24
Gráfico 3 - Evolução do IDEB no município de Manacapuru – Anos Iniciais	27
Gráfico 4 - Evolução do IDEB no município de Manacapuru – Anos Finais.....	28
Gráfico 5 - Evolução do IDEB da Escola Rio Solimões – Anos Iniciais	35
Gráfico 6 - Evolução do IDEB da Escola Rio Solimões – Anos Finais.....	36
Gráfico 7 - Comparativo da Evolução do IDEB entre estado, município e escola Anos Iniciais.....	36
Gráfico 8 - Comparativo da Evolução do IDEB entre estado, município e escola – Anos Finais	37
Gráfico 9 - Percentual de alunos que estão na faixa proficiente/avançado IDEB 2013 – Anos Iniciais – Língua Portuguesa e Matemática.....	38
Gráfico 10 - Percentual de alunos que estão na faixa proficiente/avançado IDEB 2013 – Anos Finais – Língua Portuguesa e Matemática	38
Gráfico 11 - Índices de desempenho do 5º e 9º anos no IDEAM da escola RIO SOLIMÕES.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão Democrática e Participativa na escola	57
Quadro 2 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão Pedagógica na escola	66
Quadro 3 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão de Resultados na escola	74
Quadro 4 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão de Pessoas na escola	86
Quadro 5 - Principais achados da pesquisa	97
Quadro 6 - Criação do Núcleo de Estudos de Boas Práticas Educacionais – NEPE – na Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru – CREM	99
Quadro 7 - Organização dos encontros de formação	101
Quadro 8 - Temas e Cronograma da Formação da Equipe Gestora	102
Quadro 9 - Elaboração e acompanhamento dos Planos de Ação das escolas da rede estadual do município de Manacapuru.....	103
Quadro 10 - MODELO de Plano de Ação Gestora das escolas estaduais de Manacapuru.....	105
Quadro 11 - Organização das oficinas de formação da equipe gestora e professores da escola Rio Solimões.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atendimento da rede estadual do Amazonas no ano de 2015.....	22
Tabela 2 - Atendimento por modalidade da rede estadual do	23
Tabela 3 - Índice de Desempenho da Educação do Estado do Amazonas – IDEB/IDEAM- 5º ano do ensino fundamental	29
Tabela 4 - Índice de Desempenho da Educação do Estado do Amazonas – IDEAM - 9º ano do ensino fundamental.....	29
Tabela 5 - Proficiência em Língua Portuguesa anos finais/SADEAM 2012/2014	40
Tabela 6 - Proficiência em Matemática Anos Finais/SADEAM 2012/2014	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 CONTEXTO EDUCACIONAL: A REDE, O MUNICÍPIO E A ESCOLA.....	20
1.1 A SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO – SEDUC/AM.....	20
1.2 A COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE MANACAPURU – CREM.....	26
1.3 O FOCO DA PESQUISA: A ESCOLA ESTADUAL RIO SOLIMÕES.....	30
1.3.1 Clientela atendida	32
1.3.2 Relação com a comunidade.....	32
1.3.3 Trabalho Pedagógico, atividades e projetos.	33
1.3.4 Resultados obtidos nas avaliações.....	34
1.3.5 Prêmios alcançados	41
<i>1.3.5.1 A Certificação ISO 9001</i>	<i>42</i>
1.3.6 Gestão Escolar.....	43
2 PRÁTICAS GESTORAS NA ESCOLA RIO SOLIMÕES	45
2.1 AS PRÁTICAS GESTORAS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR	46
2.2 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA	46
2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
2.3.1 A gestão democrática e participativa	49
2.3.2 A Gestão Pedagógica	63
2.3.3 Gestão de Resultados	71
2.3.4 Gestão de Pessoas	79
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL - PAE: SOMANDO EXPERIÊNCIAS E MULTIPLICANDO RESULTADOS	96
3.1 AÇÃO 1 – CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE ESTUDO DE BOAS PRÁTICAS EDUCACIONAIS - NEPE.....	98

3.2 AÇÃO 2 – FORMAÇÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS AO BOM DESEMPENHO DA GESTÃO ESCOLAR.....	99
3.3 AÇÃO 3 – ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE MANACAPURU	103
3.4 AÇÃO 4 – FORMAÇÃO PARA A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA RIO SOLIMÕES, ABORDANDO TEMAS COMO AUTOAVALIAÇÃO, MOTIVAÇÃO E RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE	115
ANEXOS.....	116

INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Artigo 205 determina que:

A educação direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988)

A escola como instituição responsável pelo processo ensino-aprendizagem deverá proporcionar todas as condições para que o aluno obtenha as habilidades e competências necessárias para um bom desempenho escolar, o que tornará muito mais fácil a inserção deste no mercado de trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB estabelece que:

Artigo 4º O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

(...)

IX – padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. (BRASIL, 1996)

Esses padrões mínimos de qualidade só serão realmente adquiridos caso haja um efetivo trabalho pedagógico que busque amenizar os obstáculos enfrentados para uma boa aprendizagem educacional. Os caminhos que serão seguidos para a busca dessa qualidade deverão ser planejados e executados com competência e responsabilidade pela equipe escolar, pois os direitos do aluno devem ser respeitados. Os estabelecimentos de ensino devem zelar pela aprendizagem, pois, de acordo ainda com LDB:

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

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

(...)

Artigo 13 Os docentes incumbir-se-ão de:

(...)

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III – zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento. (BRASIL,1996)

Esse fazer pedagógico é o objetivo central da escola. Não podemos conseguir bons resultados sem que haja um trabalho efetivo voltado para a aprendizagem eficiente dos educandos. A busca por essa qualidade na educação é cada vez mais presente em nossa sociedade e faz parte dos Planos Estaduais de Educação.

O Plano Estadual de Educação do Amazonas tem entre suas metas:

META 7 – QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Fomentar a qualidade da Educação Básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias estaduais para o IDEB: 5,4 nos anos iniciais do ensino fundamental; 4,8 nos anos finais do ensino fundamental; 4,2 no ensino médio. (AMAZONAS, 2014)

Por tudo que foi exposto, verifica-se o quão importante é uma educação de qualidade, que forme indivíduos competentes e que sejam capazes de atuar de forma positiva na sociedade.

Com o advento das Avaliações Externas no Brasil, a cobrança por melhoria de resultados tornou-se frequente no cenário educacional. Estas se compõem por questões que objetivam avaliar o aprendizado dos alunos, suas habilidades e competências adquiridas. Iniciaram-se em 1990 quando o Ministério da Educação (MEC) criou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para verificar a qualidade da educação no país, o qual se dividiu posteriormente em Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), também conhecido como Prova Brasil e Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEAB). Ambas funcionam como monitoramento de aprendizagem com o objetivo de direcionar políticas públicas que visem melhorar o sistema de ensino no país.

Como tais avaliações são realizadas bianualmente, alguns estados, para manter um monitoramento efetivo de sua rede de ensino, criaram seus próprios sistemas de avaliação, os quais são aplicados nos anos em que não há avaliação nacional. Esse é o caso do estado do Amazonas, que criou em 2008 o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), que, seguindo os moldes da Prova Brasil – que tem parte no Índice de Desempenho da Educação

Básica (IDEB) –, gera o Índice de Desempenho da Educação do Amazonas (IDEAM), que, assim como o IDEB, é aferido através do desempenho dos alunos nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática x fluxo escolar.

Nesta pesquisa, pretende-se investigar os caminhos educacionais percorridos por uma instituição de ensino do interior do estado do Amazonas que proporcionaram o aumento em seus índices nas avaliações externas, bem como o alcance de premiações e a Certificação ABNT NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), que é um conjunto de normas de padronização para um determinado serviço ou produto. Preservaremos a identidade da escola, chamando-a de Escola Rio Solimões.

Sendo atualmente um tema de destaque no cenário educacional, a educação de qualidade é provedora de inúmeras pesquisas que objetivam a melhoria do aprendizado escolar, o que proporcionará a nossos alunos uma melhor qualidade de vida e cidadania.

O tema é relevante, já que se propõe a investigar práticas educacionais que trouxeram resultados positivos para a escola e relaciona-se com a trajetória profissional da pesquisadora, por a mesma atuar como gestora escolar e estar diretamente interessada em práticas gestoras que possibilitem uma melhor aprendizagem escolar.

Com isso, esta dissertação busca responder a seguinte questão norteadora: Como ocorreu o processo de gestão da escola Rio Solimões em meio ao aumento do IDEB/IDEAM e a Certificação ISO 9001?

A referência à Certificação ISO 9001 delimita o final período da pesquisa, que engloba os anos de 2005 (ano que se iniciou a aplicação das avaliações externas) a 2015 (ano no qual a escola foi Certificada).

Esta pesquisa tem o objetivo geral de analisar como a gestão escolar organiza as atividades pedagógicas e administrativas em suas práticas cotidianas com foco nas seguintes dimensões da gestão escolar: gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados e gestão de pessoas.

Como objetivos específicos, a pesquisa pretende: descrever o cotidiano da escola com foco nas ações da equipe gestora; identificar ações pedagógicas que contribuíram para o bom desempenho da escola nas avaliações externas; verificar a contribuição da Certificação ISO 9001 para a melhoria dos processos escolares; propor ações que possibilitem a disseminação das ações realizadas na escola entre as demais escolas da rede.

O trabalho de pesquisa aborda ainda as práticas da equipe gestora com análise e verificação de resultados que serão conduzidos com base nas dimensões da gestão escolar, apresentadas por Heloísa Lück (2009): Gestão Democrática e Participativa, Gestão Pedagógica, Gestão de Resultados e Gestão de Pessoas. Configura-se em um estudo que envolve a pesquisa qualitativa a qual se desenvolveu com a aplicação de entrevistas semiestruturadas direcionadas aos atores que compõem o cenário escolar, com o intuito de buscar informações relevantes para o caso. Utiliza, também, fontes secundárias como registros documentais da escola, entre eles: Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno, Livros de Atas (Reuniões Administrativas, Pedagógicas, Conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Comunitários – APMC), Plano de Ação da Gestão, Plano de Ação Pedagógico e Projetos desenvolvidos na escola.

Estrutura-se esta dissertação em três capítulos. No primeiro apresenta-se a contextualização do caso pesquisado, a Secretaria Estadual de Educação, a Coordenadoria Regional de Educação e a escola, com seus resultados bem sucedidos que deram origem a esta investigação.

No segundo capítulo apresenta-se a conceituação de gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados e gestão de pessoas. A referência bibliográfica será feita a partir de teóricos que pesquisam as práticas de gestão escolar, suas características, desafios e resultados, entre os quais estão: Heloísa Lück (2009, 2001, 2012), Márcia Machado (2011, 2012), Marcelo Burgos e Ana Carolina Canegal (2011) e Francisco Soares (2002, 2004), além outros que tratam do tema em questão e também o diálogo com os atores que compõem o universo da pesquisa – equipe gestora e professores. Também apresenta a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa.

O terceiro capítulo apresentará o Plano de Ação Educacional – PAE, objetivando o acesso às práticas gestoras, a verificação de procedimentos realizados e a disseminação destes.

1 CONTEXTO EDUCACIONAL: A REDE, O MUNICÍPIO E A ESCOLA

Neste capítulo apresentam-se os contextos nos quais a Escola Estadual Rio Solimões está inserida, entre eles a Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino – SEDUC e a Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru – CREM, das quais faz parte a escola foco de nossa pesquisa. Serão apresentados detalhes sobre a infraestrutura e organização de tais instituições.

Apresentaremos os comparativos entre os resultados nas avaliações externas entre a SEDUC, a CREM e a Escola Estadual Rio Solimões, sendo estas avaliações a Prova Brasil, proporcionada pelo Ministério da Educação, e o SADEAM, realizada pela SEDUC/AM, as quais apresentam índices que classificam as escolas, através de uma nota, que pressupõe um nível de qualidade educacional positivo ou negativo.

1.1 A SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO – SEDUC/AM

A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas foi criada em 1964, através da Lei 1.596, de 05 de janeiro de 1946. Primeiramente teve o nome de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura; depois, através da Lei 12 de 09 de maio de 1953, denominou-se Secretaria de Educação, Cultura e Saúde. Nesse mesmo ano, através da Lei 65 de 21 de julho de 1953, recebeu o nome de Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social. Já em 23 de dezembro de 1955, através da Lei 108, denominou-se Secretaria de Educação e Cultura, passando 46 anos assim denominada. No entanto, através da Lei 2.032 de 2 de maio de 1991 recebeu o nome de Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto.

Sua denominação atual, Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC veio através da Lei 2.600 de 4 de fevereiro de 2000. Naquele momento houve a necessidade de modernização da secretaria em virtude das mudanças ocorridas pelo advento das avaliações externas que buscavam a educação de qualidade e com isso o foco desta deveria ser somente a educação.

A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas é um órgão diretamente ligado ao Poder Executivo e tem entre suas competências:

- I – a formulação, supervisão, a coordenação, a execução e a avaliação da Política Estadual de Educação;
- II – a execução da Educação Básica: ensino fundamental e médio e modalidades de ensino;
- III – a assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino. (AMAZONAS, 2007)

A estrutura organizacional da SEDUC/AM apresenta-se atualmente da seguinte forma:

Art 3º Dirigida pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, com o auxílio de um Secretário Executivo e de quatro Secretários Executivos Adjuntos, a Secretaria de Estado da Educação do Amazonas constitui-se da seguinte estrutura organizacional:

1. Ouvidoria
2. Órgãos Colegiados
 - a) Conselho Estadual de Educação
 - b) Conselho Estadual de Educação indígena
 - c) Conselho de Alimentação Escolar
 - d) Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento Educação Básica e Valorização dos profissionais da Educação
 - e) Comissão Interna de Ética
 - f) Comissão de Regime Disciplinar do Magistério
 - g) Comissão de Tomada de Contas Especial
3. Órgãos de assistência e Assessoramento
 - a) Gabinete
 1. Assessoria Jurídica
 2. Assessoria de Comunicação
 3. Assessoria Administrativa
 - b) Secretaria Executiva
 - c) Secretaria Executiva Adjunta da Capital
 1. Coordenadorias Distritais de Educação
 2. Centro Cultural Thiago de Melo
 - d) Secretaria Executiva Adjunta do Interior
 1. Coordenadorias Regionais de Educação
 2. Assessoria Estratégica
 4. Órgãos de Atividade Meio
 - a) Secretaria Executiva Adjunta de Gestão
 1. Departamento de Logística (Delog)
 2. Departamento de Administração de Infraestrutura (Deinfra)
 3. Departamento de Gestão Escolar (Degesc)
 - b) Departamento de Planejamento e Gestão Financeira (DGPF)
 - c) Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)
 5. Órgãos de atividades fim
 - a) Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica
 1. Departamento de Políticas e Programas Educacionais (Deppe)

2. Centro de Formação Profissional “Padre José de Anchieta” (Cepan)
3. Centro de Mídias de Educação do Amazonas (Cememam). (AMAZONAS, 2011)

Essa estrutura organizacional apresenta a divisão de tarefas através da criação de subsecretarias e departamentos que se encontram vinculados ao secretário geral.

A Rede Estadual de Educação do Amazonas oferece o Ensino Fundamental I e II, o Ensino Médio, Educação Especial, Educação Indígena e a Educação de Jovens e Adultos – EJA, estando assim constituída:

Tabela 1 - Atendimento da rede estadual do Amazonas no ano de 2015

Nº geral de escolas	652
Nº de escolas da capital	231
Nº de escolas do interior	373
Nº geral de alunos matriculados	379.950
Nº de alunos matriculados – capital	206.187
Nº de alunos matriculados – interior	173.763
Nº de coordenadorias distritais na capital	07
Nº de coordenadorias regionais no interior	60

Fonte: SIGEAM, SEDUC/AM, 2015.

A tabela 1 apresenta o número de escolas geral da Rede Estadual do Amazonas no ano de 2015, sendo 231 na capital e 373 no interior, bem como o quantitativo de alunos atendidos. Nesse ano, a Secretaria de Educação apresentou os seguintes dados em sua matrícula de acordo com a modalidade oferecida:

Tabela 2 - Atendimento por modalidade da rede estadual do Amazonas no ano de 2015

Nº de alunos no Ensino Fundamental I	83047
Nº de alunos no Ensino Fundamental II	144319
Nº de alunos no Ensino Médio	146978
Nº de alunos na Educação de Jovens e Adultos	1318
Nº de alunos na Educação Especial	67
Nº de alunos no Projeto Avançar	4221

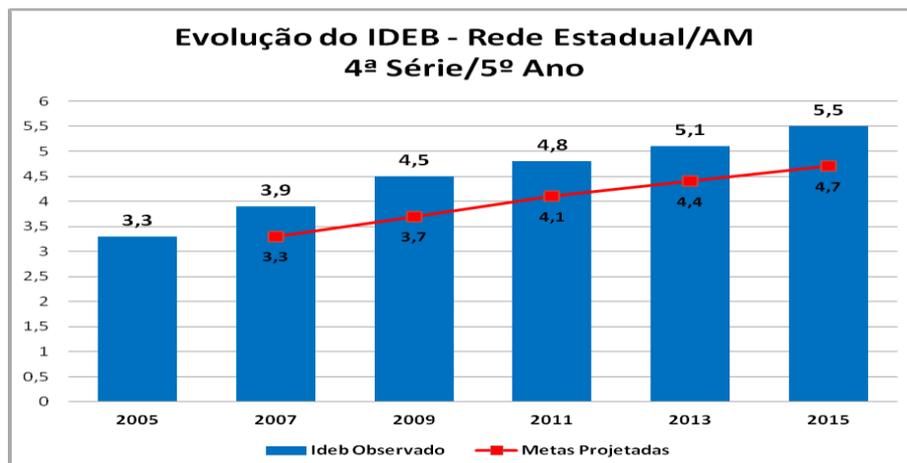
Fonte: SIGEAM, SEDUC/AM, 2015.

A tabela 2 apresenta o grande número de alunos atendidos pela SEDUC e, em decorrência disso, a grande responsabilidade que a mesma tem, levando-se em conta que o estado do Amazonas apresenta peculiaridades que tornam o processo de monitoramento mais difícil em virtude do meio de transporte comum na região ser o fluvial, o que demora mais e dificulta muito o atendimento às escolas do interior.

No que se refere à qualidade na educação, o Ministério da Educação (MEC), através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) desenvolveu primeiramente o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e, posteriormente, a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), mais conhecida como Prova Brasil, com o intuito de avaliar a qualidade da educação brasileira. Esta avaliação é feita através de testes padronizados que fazem o levantamento da aprendizagem dos alunos, do fluxo escolar (aprovação, reprovação e abandono) e da situação socioeconômica dos estudantes. Na Prova Brasil, que contribui para o Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB), são avaliados em Língua Portuguesa e Matemática os alunos do 5º ano e do 9º ano do Ensino Fundamental.

A SEDUC/AM vem melhorando seus resultados nessas avaliações no decorrer dos anos, conseguindo superar as metas estabelecidas pelo Ministério da Educação – MEC, para o IDEB conforme veremos a seguir.

Gráfico 1 - Evolução do IDEB no Estado do Amazonas – Anos Iniciais

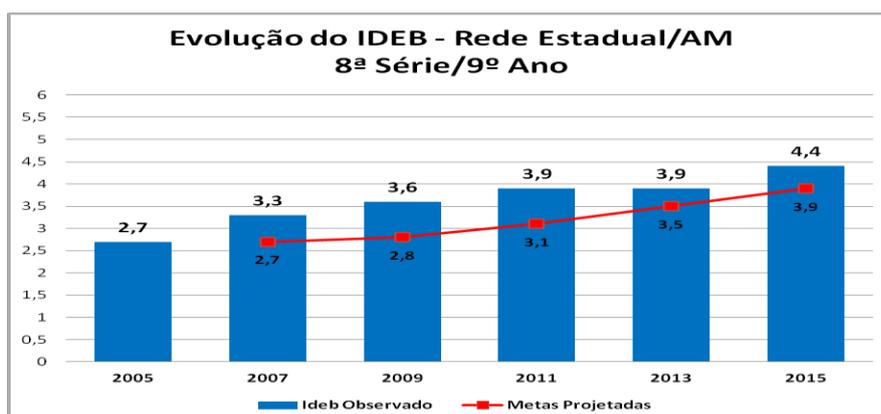


Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 1 apresenta os resultados obtidos pelo estado do Amazonas, no IDEB, nos Anos Iniciais, 5º ano do Ensino fundamental, os quais vêm apresentando crescimento significativo. Começou em 2005 com a nota 3.3, em 2007 foi para 3.9 (meta: 3.3); em 2009 foi para 4.5 (meta: 3.7); em 2011 4.8 (meta: 4.1), em 2013 saltou para 5.1 (meta: 4.4) e em 2015 5.5 (meta: 4.7) estando, portanto, 08 pontos acima da meta prevista pelo MEC para o estado, o que demonstra uma melhoria significativa nos índices de aprendizagem e fluxo escolar das escolas da rede estadual.

No que se refere aos anos finais, 6º ao 9º anos, os índices apresentaram crescimento entre os anos de 2005 a 2011, no entanto manteve-se estagnado de 2011 para 2013, conforme veremos a seguir.

Gráfico 2 - Evolução do IDEB no Estado do Amazonas – Anos Finais



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 2 apresenta um resultado no IDEB que começa com 2.7 em 2005; vai para 3.3 em 2007 (meta: 2.7); em 2009, 3.6 (meta: 2.8); em 2011, 3.9 (meta: 3.1); em 2013, 3.9 (meta 3.5); e em 2015 4.4 (meta: 3,9). Conforme exposto, apresentou uma melhora significativa entre os anos de 2007 e 2009. No entanto, mesmo tendo superado as metas previstas pelo MEC, manteve-se estagnado entre os anos de 2011 e 2013, tendo um aumento de 5 pontos entre este e 2015, o que representa uma superação em seus resultados.

Além de participar das Avaliações Externas Nacionais e internacionais (como é o caso do Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes - PISA), o estado do Amazonas implantou no ano de 2008 seu sistema próprio de avaliação escolar, o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Estado do Amazonas – SADEAM, através da Portaria GSE nº 2.636/2008 edição nº 31.473 do Diário Oficial do Estado publicado em 26 de setembro de 2008.

No SADEAM, são avaliados os alunos da rede estadual do Ensino Fundamental, 5º e 9º ano, e os alunos do Ensino Médio, 3º ano, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. O objetivo principal do SADEAM é construir um diagnóstico anual sobre o nível de aprendizagem dos alunos. Nos mesmos moldes da Prova Brasil, junta os resultados do desempenho dos alunos na prova (proficiência) e do fluxo escolar para calcular o Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas – IDEAM.

Com base nos resultados obtidos, no IDEB e no IDEAM, a Secretaria de Educação começou a promover ações direcionadas à melhoria do trabalho das escolas, como formações continuadas para professores, encontro de gestores escolares, premiações às escolas, entre outras, com o intuito de melhorar a qualidade educacional dos alunos da Rede Estadual do Amazonas.

Em busca da qualidade educacional que atenda o objetivo da educação (a aprendizagem dos alunos), a SEDUC conta com diversos programas e projetos, entre eles: Programa Mais Educação – PME; Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa – PNAIC; Programa Criando Oportunidades; Reforço Escolar; Programa de Intervenção Pedagógica do Amazonas – PIPA; Programa Ciência na Escola – PCE.

Para um melhor assessoramento administrativo e pedagógico às escolas, foram criadas pelo Governo do Estado do Amazonas, através da Lei Delegada nº

08/2005 (posteriormente alterada pela Lei nº 78/2007 e depois pela Lei nº 3642/2011), as Coordenadorias Distritais de Educação na capital e as Coordenadorias Regionais de Educação no interior.

Na capital (Manaus) existem sete Coordenadorias Distritais divididas por áreas geográficas da cidade as quais estão subordinadas à Secretaria Executiva Adjunta da Capital. No interior, composto por 61 municípios, apenas um não possui Coordenadoria Regional de Educação, já que conta somente com uma escola estadual.

As Coordenadorias Regionais de Educação estão subordinadas à Secretaria Executiva Adjunta do Interior - SEAI. Esta Secretaria foi criada através da Lei Delegada nº 78 de 28 de maio de 2007, com o intuito de melhorar o atendimento às escolas do interior. É composta por um Secretário Executivo Adjunto, assessores e supervisores que são divididos por municípios proporcionando um melhor atendimento às escolas e o intercâmbio entre interior e SEDUC/SEDE. Os supervisores visitam os municípios pelos quais são responsáveis, fazendo visitas às escolas e levando relatórios do andamento das atividades educacionais realizadas.

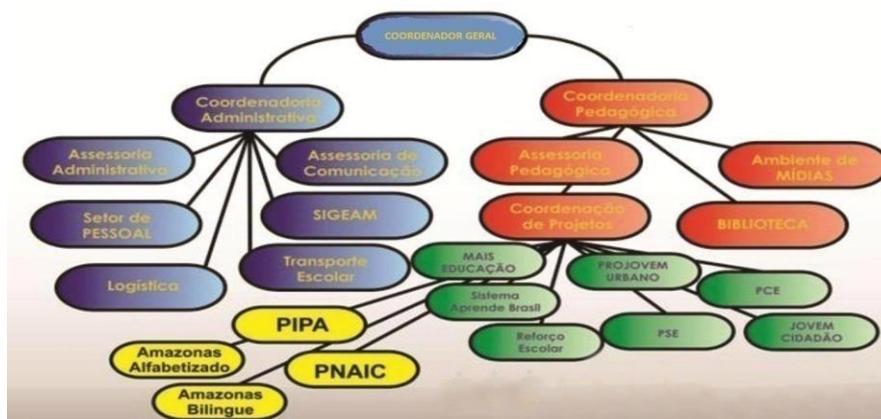
As Coordenadorias Regionais de Educação – CRE se configuram como um elo entre o município e a sede. Cada coordenador regional, autoridade maior na educação estadual no município, mantém constante contato com os departamentos da sede e repassa as informações recebidas para as escolas.

1.2 A COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE MANACAPURU – CREM

Manacapuru é um município do Amazonas distante 84 km da capital, tendo acesso a esta por via terrestre. Ocupa uma área de 7.330,07 km² e, de acordo com dados do IBGE 2010, possui uma população de 85.141 habitantes.

A Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru foi criada em 5 de julho de 2005, através da Lei Delegada nº 08/2005, tendo sob sua responsabilidade 19 escolas, sendo 15 na área urbana e quatro na área rural.

Figura 1 - Organograma da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru

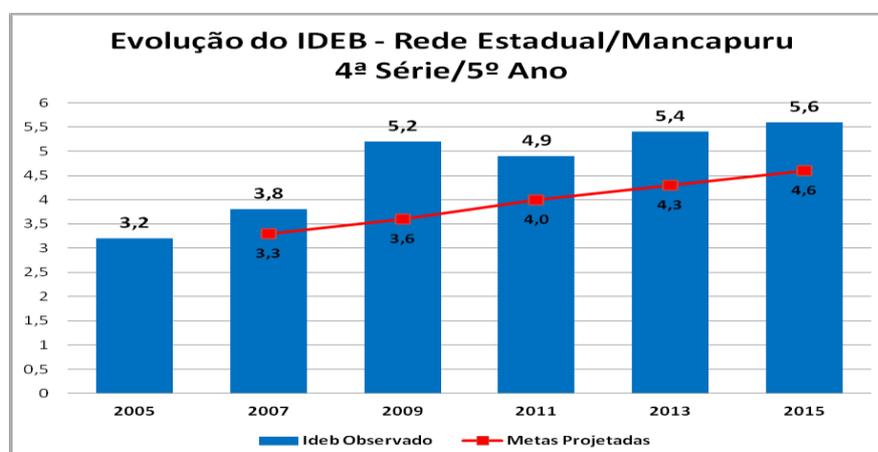


Fonte: Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, 2013.

De acordo com a figura 1, além do Coordenador Regional de Educação, compõem a equipe da coordenadoria: Coordenadores Adjuntos (um Administrativo e dois Pedagógicos), assessores pedagógicos, setor de pessoal, coordenadores de projetos, técnicos administrativos, nutricionista e auxiliar de serviços gerais.

No cenário educacional, quando começaram as avaliações externas nacionais, os índices do IDEB apresentados pelas escolas do município foram preocupantes. No entanto, tais índices apresentaram melhora significativa a partir de 2009, superando as metas previstas pelo MEC conforme veremos a seguir.

Gráfico 3 - Evolução do IDEB no município de Manacapuru – Anos Iniciais

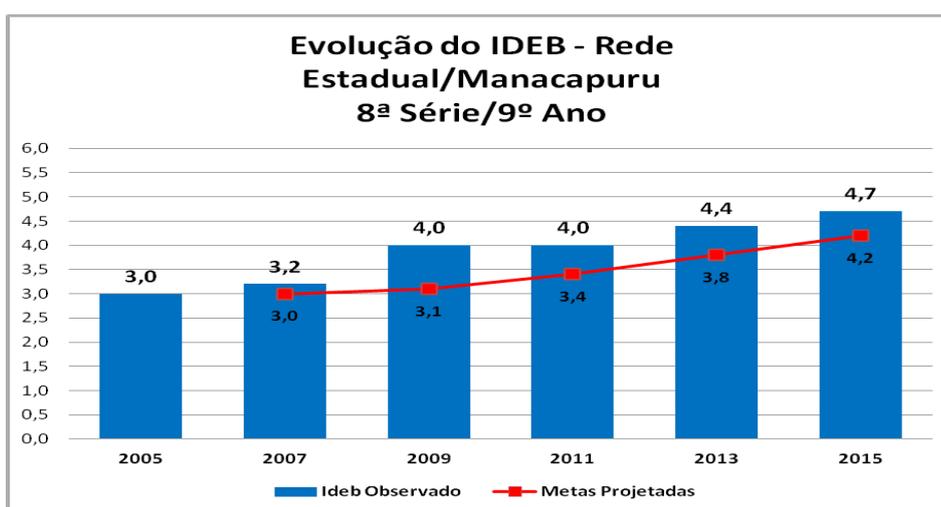


Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 3 mostra que, no IDEB, Manacapuru vem apresentando uma melhora significativa, mantendo um crescente índice de desempenho. Em 2005 teve

um resultado de 3.2; em 2007 aumentou um pouco, ficando com 3.8 (meta: 3.3); em 2009 teve um crescimento significativo, indo para 5.2 (meta: 3.6); já em 2009 apresenta um declínio, ficando com 4.9 (meta: 4.0), 3 pontos abaixo da nota de 2009; já em 2013 volta a crescer e apresenta uma nota de 5.4 (meta: 4.3), que consegue ser superada em 2015 com 5.6 (meta: 4.6). Sempre com notas acima das metas propostas pelo MEC, os dados confirmam uma melhoria significativa nos índices dos anos iniciais do ensino fundamental no município de Manacapuru.

Gráfico 4 - Evolução do IDEB no município de Manacapuru – Anos Finais



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere aos Anos Finais do Ensino Fundamental, conforme demonstrado no gráfico 4, os dados apontam um crescimento bastante tímido. Em 2005, o município obteve a nota 3.0; em 2007, 3.2 (meta: 3.0); em 2009, 4.0 (meta: 3.1); em 2011 4.0 (meta: 3.4), em 2013, 4.4 (meta: 3.8); e, em 2015, 4.7 (meta: 4.2). Mesmo apresentando índices superiores às metas estabelecidas, houve um processo de estagnação entre os anos de 2009 e 2011, fato preocupante, tendo em vista que de 2007 para 2009 subiu 8 pontos. A estagnação conseguiu ser superada em 2013, e em 2015 também apresentou crescimento.

Ao nos concentrarmos nos resultados individuais das escolas que compõem a CREM, verifica-se que a maioria vem apresentando um crescimento positivo frente às avaliações externas, conforme veremos a seguir.

Tabela 3 - Índice de Desempenho da Educação do Estado do Amazonas – IDEB/IDEAM- 5º ano do Ensino Fundamental

Nº	ESCOLA	2005 IDEB	2007 IDEB	2008 IDEAM	2009 IDEB	2010 IDEAM	2011 IDEB	2012 IDEAM	2013 IDEB
01	A	-	3.5	2.9	-	-	-	-	-
02	Rio Solimões	3.3	4.9	4.9	6.4	-	-	7.1	5.9
03	C	3.2	3.6	4.1	4.6	4.2	4.6	4.2	4.4
04	D	-	-	2.6	-	4.0	3.6	4.6	5.0
05	E	-	-	-	-	-	-	3.1	3.4
06	F	-	3.6	3.2	5.5	5.0	-	-	-
07	G	-	-	2.9	3.4	3.3	4.3	4.4	5.4
08	H	3.8	4.7	4.8	5.6	5.7	6.2	6.0	5.8
09	I	2.6	-	-	-	4.3	4.4	4.7	4.7
10	J	-	4.0	-	5.4	-	-	-	-
11	K	3.3	3.7	3.4	4.6	4.6	5.0	5.0	5.3
12	L	3.2	3.5	4.6	6.6	3.9	4.3	4.6	5.3
13	M	-	-	2.6	4.2	3.4	3.9	3.5	-
14	N	-	-	2.4	4.9	4.7	4.3	5.1	4.0
15	O	3.2	3.7	4.1	4.8	4.4	4.1	4.4	5.8
16	P	3.4	4.0	3.9	5.2	4.7	5.5	5.0	5.8

Fonte: Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, 2014.

A tabela 3 apresenta os resultados alcançados pelas escolas do município de Manacapuru que atuam com anos iniciais no período de 2005 a 2013 no IDEB e no IDEAM, os quais apresentam resultados acima das metas estabelecidas e, na maioria, melhoria em seus índices. As escolas que aparecem sem nota é porque não trabalham mais com os anos iniciais, consequência de um reordenamento ocorrido na rede.

Tabela 4 - Índice de Desempenho da Educação do Estado do Amazonas – IDEAM - 9º ano do Ensino Fundamental

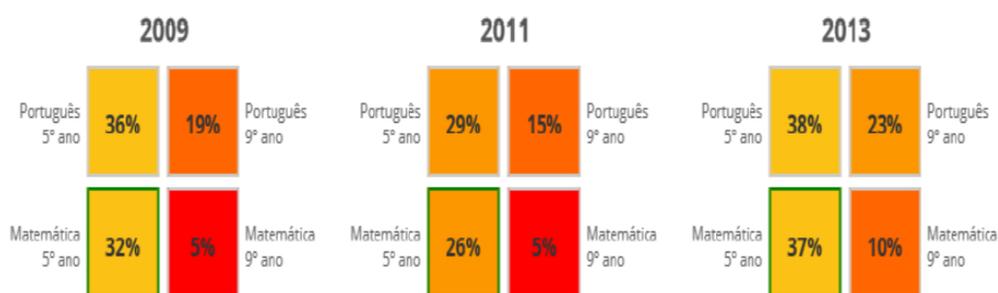
Nº	ESCOLA	2005 IDEB	2007 IDEB	2008 IDEAM	2009 IDEB	2010 IDEAM	2011 IDEB	2012 IDEAM	2013 IDEB
01	A	2.6	3.0	3.0	3.1	3.5	3.7	3.8	4.0
02	B	3.6	3.4	4.9	4.0	4.4	3.8	4.0	4.4
03	Rio Solimões	3.2	3.5	3.6	4.7	4.9	4.9	4.8	5.4
04	D	3.0	3.2	3.9	4.4	4.7	4.4	4.2	4.4
05	E	-	-	3.0	3.7	4.5	4.0	2.8	3.9
06	F	-	-	-	-	3.4	3.7	3.4	-
07	G	-	2.9	2.8	3.7	4.3	4.3	4.1	4.4
08	H	-	-	3.0	2.9	2.8	-	3.1	3.8
10	I	3.0	3.3	3.4	4.5	4.3	4.0	4.7	4.9
11	J	2.5	2.7	2.9	3.4	3.6	3.7	3.1	3.5
13	K	-	-	3.5	4.2	3.9	3.6	3.1	3.9
14	L	3.6	4.3	4.2	4.3	-	-	-	-
15	M	-	-	2.3	3.4	3.2	3.2	3.0	-
16	N	2.5	3.1	4.1	4.3	4.4	4.0	4.5	4.3

Fonte: Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, 2014.

A tabela 4 apresenta os resultados alcançados pelas escolas do município de Manacapuru que atuam com anos finais no período de 2005 a 2013 no IDEB e no IDEAM, os quais apresentam resultados acima das metas estabelecidas e, na maioria, melhoria em seus índices. Como dissemos anteriormente, as escolas que aparecem sem nota é porque não trabalham mais com anos finais.

No que diz respeito à proficiência dos alunos, conforme veremos abaixo, ainda existe um trabalho a ser efetuado por que mesmo havendo melhorias nos índices os alunos que apresentam aprendizagem adequada ainda estão muito abaixo do esperado.

Figura 2 - Distribuição dos alunos no nível proficiente/avançado no IDEB em Língua Portuguesa e Matemática em Manacapuru/AM



Fonte: INEP/MEC, 2013.

A figura 2 nos mostra o desempenho dos alunos na Prova Brasil em Língua Portuguesa e Matemática no 5º ano e no 9º ano do Ensino Fundamental. Observa-se que houve uma queda no quantitativo de alunos no nível proficiente/avançado entre 2009 e 2011, o que foi resolvido no ano de 2013, quando esse quantitativo voltou a crescer. Contudo, o número de alunos com aprendizagem adequada ainda está muito aquém de 50%, confirmando que existe um longo caminho a ser percorrido nas escolas estaduais de Manacapuru para que os alunos aprendam o necessário em cada etapa para prosseguir seus estudos de forma adequada.

1.3 O FOCO DA PESQUISA: A ESCOLA ESTADUAL RIO SOLIMÕES

A Escola Estadual Rio Solimões foi criada pelo Decreto nº 1.050 de 28 de janeiro de 1914, tendo mais de 100 anos de história. Funcionou em três endereços distintos até ser edificada em prédio próprio no Centro da cidade. É cercada por uma

área comercial, onde, além do comércio, encontram-se agências bancárias, restaurantes, prédio da Prefeitura Municipal, praça entre outros, que, de certa forma, favorecem o bom funcionamento da escola, já que a comunidade escolar pode ter acesso fácil aos serviços que a cercam.

Sua clientela é oriunda deste e de bairros adjacentes. Construída em alvenaria e estrutura metálica com cobertura em telhas de barro, é toda climatizada, proporcionando conforto aos que ali estudam, fatores estes que foram incluídos em sua última reforma, no ano de 2005. Mesmo estando há mais de dez anos sem reforma, o ambiente escolar apresenta características de manutenção predial e de equipamentos, conforme observado em visitas realizadas.

A Escola Estadual Rio Solimões está sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru. Funciona nos turnos matutino e vespertino e atende as modalidades: Ensino Fundamental I (Anos Iniciais, 2º ao 5º ano) e Ensino Fundamental II (Anos Finais, 6º ao 9º ano). No caso específico desta escola, não há atendimento aos alunos de 1º ano, recebendo alunos oriundos de turmas de 1º ano de outras escolas da cidade. Tal fato é proveniente de um processo de reordenamento no qual deveria ser excluído da escola os anos iniciais; no entanto, em virtude de um forte apelo da comunidade, a SEDUC reviu a situação e autorizou a abertura de novas turmas de anos iniciais, mas com início no 2º ano.

A escola possui dez salas de aula, uma biblioteca, quatro banheiros, um laboratório de informática, uma secretaria, um pátio coberto, uma cozinha, três depósitos, uma sala de mídias, uma sala da gestão, um refeitório, um bicicletário, uma garagem e um palco. Todos esses ambientes são adequados e em bom estado de conservação conforme observação realizada. Verificou-se que a gestão preocupa-se com a organização e limpeza do ambiente escolar, oferecendo, assim, um local agradável de convivência humana.

Localizada em área central, em uma esquina na qual o muro são suas próprias paredes, a escola não possui quadra de esportes e áreas externas. Essa situação, de certa forma, complica o andamento de seu trabalho, pois as aulas práticas de Educação Física são realizadas em uma quadra comunitária em um bairro próximo que serve também a outras escolas e a comunidade do bairro, o que dificulta o trabalho da equipe gestora no acompanhamento dessas atividades, como também é um motivo de reclamação dos pais dos alunos, já que os mesmos têm que levar e buscar seus filhos nos dias da aula.

As salas de aula são amplas, bem iluminadas e refrigeradas; todas possuem lousa digital proveniente de uma premiação da SEDUC pelos bons resultados alcançados. Possui sistema de som em todos os ambientes e também monitoramento por câmeras de segurança, sendo que as bases desses equipamentos estão localizadas na sala da gestora.

A equipe que formava a escola no ano de 2015 era composta pela gestora, uma pedagoga (que atuava nos dois turnos), uma secretária, três auxiliares administrativos, dois auxiliares de biblioteca, oito auxiliares de serviços gerais, duas merendeiras, três vigias e 24 professores.

1.3.1 Clientela atendida

No ano de 2015, de acordo com dados da SEDUC/AM encontrados no Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas – SIGEAM, a escola atendeu um total de 779 alunos, sendo 176 nos anos iniciais e 603 nos anos finais.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, estes alunos estão na faixa etária de 7 a 15 anos, sendo a maioria moradora do centro da cidade, mas existem também alunos oriundos de bairros próximos, bairros afastados e alunos da zona rural da cidade. A maioria possui casa própria, utiliza condução própria para chegar à escola e tem situação familiar estabilizada, sendo que 60% vivem com pais casados e 38% com pais separados e 2% com outros familiares. A maioria faz parte da classe média baixa, tendo acesso a TV, internet, celular, TV a cabo, ar-condicionado, entre outros. Esses dados constam no levantamento socioeconômico da escola e estão disponíveis no Projeto Político Pedagógico.

1.3.2 Relação com a comunidade

Um dos fatores que muito desafia as escolas de forma geral é a relação com os pais e/ou responsáveis pelos alunos. No caso da escola Rio Solimões, esse processo vem sendo trabalhado ao longo dos anos e, por isso, hoje se percebe uma grande participação dos pais no acompanhamento da vida escolar dos filhos, fato este constatado através da presença nas reuniões da escola, verificadas através dos livros de atas.

Além de reuniões bimestrais e extraordinárias, a escola promove eventos variados, para trazer as famílias para o ambiente escolar, conforme se verificou no arquivo de eventos que consta entre os documentos da escola. Conta com uma grande participação nesses eventos, buscando sempre a parceria como meta para bons resultados, já que a família tem uma grande importância no desenvolvimento escolar do aluno. A consulta tanto aos livros de ata de reuniões, quanto às fotos dos eventos escolares comprovam os fatos aqui expostos.

Nesta escola, os pais contribuem com a APMC (Associação de Pais, Mestres e Comunitários, que recebe e executa os recursos financeiros da escola), através de taxa mensal, o que dificilmente se vê em outras escolas. A prestação de contas deste e de outros recursos é feita através de reuniões específicas, bem como expostas no mural da escola específico para esse fim, conforme constatado nos livros de atas da APMC e nos painéis da escola.

1.3.3 Trabalho Pedagógico, atividades e projetos.

O trabalho pedagógico da escola é realizado pela Pedagoga que trabalha nos turnos matutino e vespertino. Esse trabalho tem como norteador o Projeto Político Pedagógico que, para a escola, se configura como:

(...) bússola condutora de um caminho possível e eficaz, e como a própria organização do trabalho pedagógico como um todo, em suas especificidades, níveis e modalidades, anunciando o devir, do que foi pensado coletivamente e que pode passar do pensamento a ação. (Projeto Político Pedagógico - AMAZONAS, 2015)

Conforme verificado nos livros de atas das reuniões pedagógicas, a escola realiza reuniões mensais com os professores para acompanhamento do processo de desempenho dos alunos, bem como acompanhamento individual a casos específicos que exigem um maior envolvimento. Além disso, é feito acompanhamento dos planos de aula e também das Horas de Trabalho Pedagógico (HTP), momento no qual os professores realizam atividades fora de sala de aula, como planejamento de aulas, preenchimento de diários de classe, confecção de material pedagógico, entre outros.

Segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola:

O planejamento ocorre de forma semanal e bimestral, onde ocorrem encontros para discussão de metodologias e, ou adequações das mesmas, bem como, definição de temáticas para o trabalho integrado entre as disciplinas. Isto acontece em um sistema de parceria entre os professores das diferentes áreas que articulam os conteúdos, as estratégias, as formas de avaliação e socializam os resultados. (Projeto Político Pedagógico - AMAZONAS, 2015, p. 35)

Percebe-se, nesse trecho do PPP, que há uma preocupação por parte da equipe gestora em trabalhar de forma coletiva, participativa, envolvendo todos os professores no processo de busca por uma aprendizagem de qualidade.

A escola participa do Programa Mais Educação – PME, que objetiva a permanência do aluno um maior tempo na escola com atividades direcionadas no contraturno para os que apresentam dificuldades escolares. Nele são desenvolvidas as atividades de Banda Fanfarra, Xadrez, Coral e Teatro.

Os Projetos desenvolvidos pela escola, conforme verificado nos arquivos escolares, são: Escola Limpa, que visa à conservação do meio ambiente; Leitura na Escola, que incentiva a leitura e o uso da biblioteca; Reforço Escolar, que busca atender os alunos em suas dificuldades de aprendizagem; Esporte na Escola, que propicia o desenvolvimento de práticas esportivas pelos alunos, realizado por meio de campeonatos internos; Estudo de Línguas, que incentiva os alunos a aprenderem inglês; e o de Astronomia, desenvolvido através do incentivo à Olimpíada Brasileira de Astronomia (OBA), da qual a escola sempre participa.

1.3.4 Resultados obtidos nas avaliações

As avaliações internas e externas nos dão as diretrizes que precisam ser seguidas. Após verificação de resultados inadequados, é imprescindível que seja feita uma intervenção imediata para que o problema não vá se agravando.

Os planos de intervenção pedagógica, a observação do rendimento bimestral, a verificação de planos, de diários de classe, o acompanhamento das Horas de Trabalho Pedagógico – HTP, a análise dos resultados obtidos nas avaliações externas, entre outros, são de fundamental importância para um diagnóstico preciso de como evolui o processo educacional na escola, de modo que as intervenções necessárias sejam executadas.

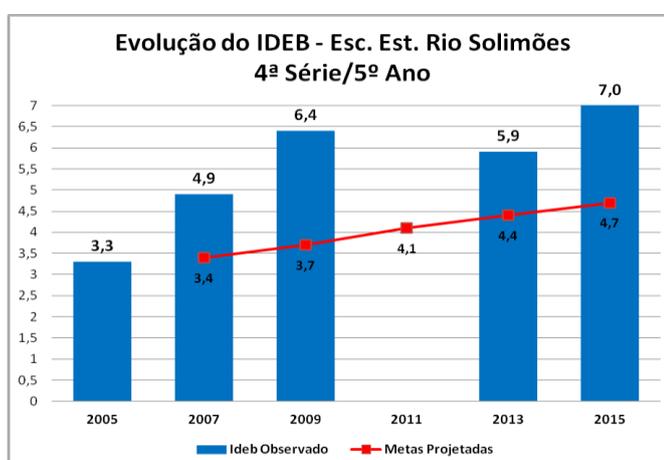
Através da implementação do Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas – SIGEAM WEB, pela SEDUC em 2008, o processo de acompanhamento do rendimento escolar ficou bastante facilitado, e é fundamental que o recurso seja utilizado pela equipe gestora da escola na busca de melhoria de resultados.

A Escola Estadual Rio Solimões apresenta um histórico de resultados positivos nas avaliações externas, sendo constantemente premiada pelos índices alcançados, tanto no Ensino Fundamental I, quanto no Ensino Fundamental II. Além disso, seus profissionais são agraciados com bonificações salariais, concedidas pela SEDUC aos profissionais das escolas que apresentam bons resultados, por meio do 14º e até mesmo 15º salários.

Cada conquista da escola é alvo de comemorações, inclusive com passeatas envolvendo alunos, professores, funcionários e pais. Os resultados e o trabalho desenvolvidos na escola sempre são expostos, usando os meios de comunicação e as redes sociais para isso.

O aprendizado dos alunos vem melhorando a cada ano, de acordo como os dados apresentados a seguir, o que demonstra um efetivo trabalho em busca de uma educação com qualidade, objetivo maior de todas as escolas.

Gráfico 5 - Evolução do IDEB da Escola Rio Solimões – Anos Iniciais

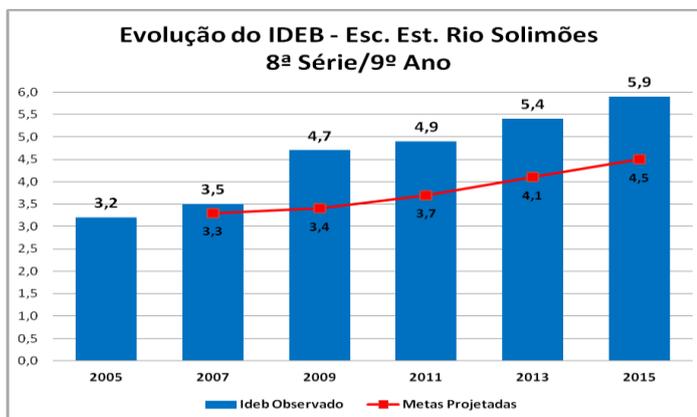


Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 5 mostra que a escola apresenta resultados acima das metas estipuladas pelo MEC. Obteve em 2005 a nota 3.3; em 2007, 4.9 (meta: 3.4), em 2009, 6.4 (meta: 3.7); em 2011 não foi avaliada por não ter turmas de 5º ano; em

2013 apresentou uma queda, ficando com 5.9 (meta: 4.4); e em 2013 superou seus resultados atingindo a nota 7.0 (meta: 4.7).

Gráfico 6 - Evolução do IDEB da Escola Rio Solimões – Anos Finais



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 6 mostra que a escola apresenta resultados acima das metas estipuladas pelo MEC. Obteve em 2005 a nota 3.2; em 2007, 3.5 (meta: 3.3), em 2009, 4.7 (meta: 3.4); em 2011, 4.9 (meta: 3.7); em 2013, 5.4 (meta: 4.1); e, em 2015, 5.9 (meta: 4.5). Percebe-se através dos dados que houve uma melhoria significativa nos resultados do 9º ano do Ensino Fundamental da escola, tendo subido 5 pontos entre os anos de 2011 e 2013 e mantendo esse crescimento, mesmo que com 4 pontos, no ano de 2015.

Comparando os resultados da escola com o estado e o município, os mesmos ficariam assim representados:

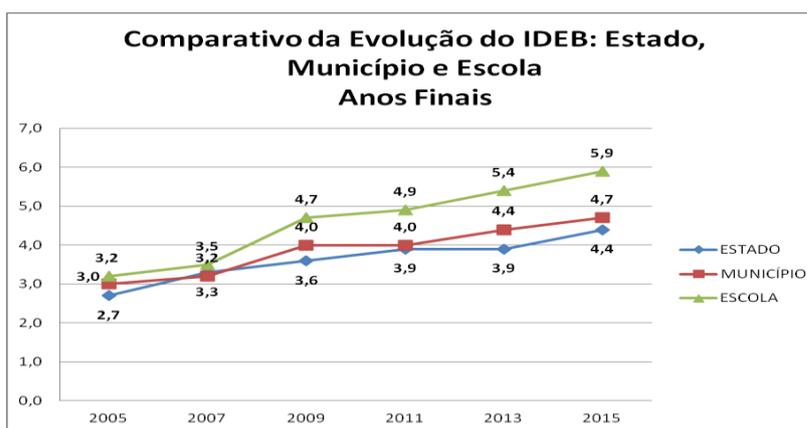
Gráfico 7 - Comparativo da Evolução do IDEB entre estado, município e escola Anos Iniciais



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 7 apresenta as notas obtidas pelo estado do Amazonas, pelo município de Manacapuru e pela escola alvo de nossa pesquisa. Pelos dados apresentados, constata-se um melhor desempenho da escola frente àqueles em virtude de seu significativo crescimento nos anos iniciais, mesmo apresentando uma queda entre 2009 e 2013 e não sendo avaliada em 2011, por não ter turmas de 5º ano, mantêm-se com notas superiores.

Gráfico 8 - Comparativo da Evolução do IDEB entre estado, município e escola – Anos Finais

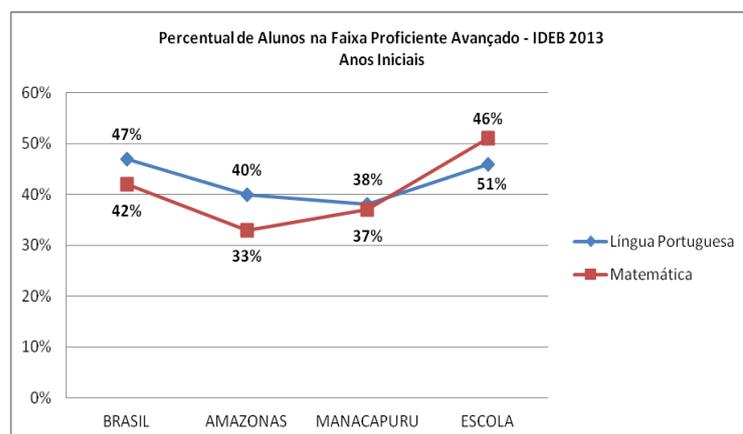


Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos anos finais, o gráfico 8 mostra também um bom desempenho da escola frente à esfera estadual e municipal. Em todos os anos, a escola apresenta notas mais altas chegando, em 2013, a uma diferença de 10 pontos com relação ao município e 15 pontos com relação ao estado.

Com relação ao aprendizado, veremos a seguir o quantitativo de alunos que se encontram nas faixas proficiente/avançado na avaliação do IDEB, faixas estas que qualificam o aluno como preparado para seguir para a etapa posterior.

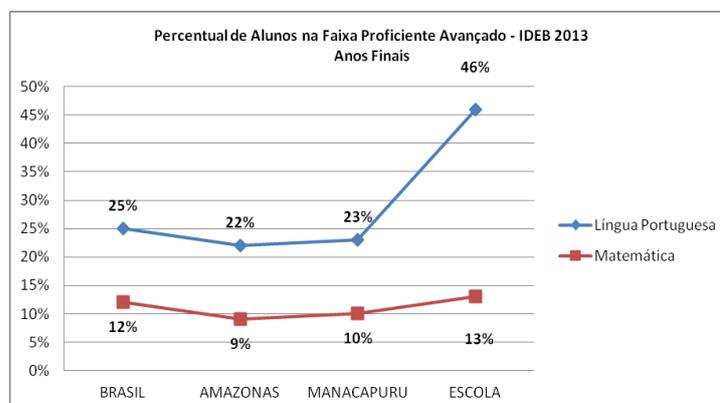
Gráfico 9 - Percentual de alunos que estão na faixa proficiente/avançado IDEB 2013 – Anos Iniciais – Língua Portuguesa e Matemática



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 9 demonstra que, com relação ao Estado do Amazonas e ao município de Manacapuru, a escola está com um resultado superior de alunos na faixa proficiente/avançado nas disciplinas de Língua Portuguesa, já em Matemática supera todas as esferas. Em Língua Portuguesa está um ponto abaixo da média brasileira, o que, de certa forma, é um resultado positivo, visto que os resultados apresentados são considerados satisfatórios dentro da área educacional amazonense.

Gráfico 10 - Percentual de alunos que estão na faixa proficiente/avançado IDEB 2013 – Anos Finais – Língua Portuguesa e Matemática



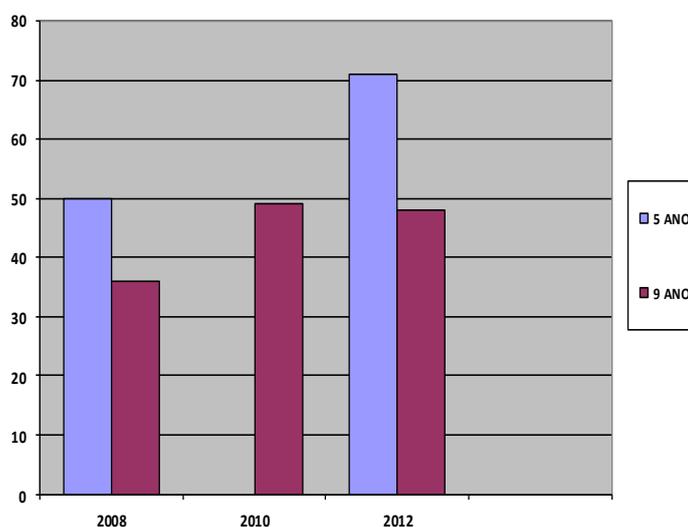
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 10 demonstra que os resultados da escola se mostram superiores frente ao Brasil, ao Estado do Amazonas e ao município de Manacapuru, tanto em

Língua Portuguesa quanto em Matemática o que se configura como algo intrigante dentro do cenário educacional, já que os anos finais avançam de forma lenta.

Nos índices do IDEAM, a escola também se destaca, conforme veremos a seguir.

Gráfico 11 - Índices de desempenho do 5º e 9º anos no IDEAM da escola RIO SOLIMÕES



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 11 demonstra que a escola apresenta bom desempenho nas avaliações do SADEAM, realizadas pela SEDUC. Nos Anos Iniciais, em 2008 obteve a nota 5.0; em 2010 não foi avaliada por não ter turmas de 5º ano; e em 2012 obteve a nota 7.1, apresentando um crescimento de 21 pontos entre 2008 e 2012. Em relação aos Anos Finais, em 2008 a nota obtida foi 3.6; em 2010, 4.9, aumento de 13 pontos; e, em 2012, 4.8, apresentando aqui uma singela queda.

No que se refere ao aprendizado, apresentaremos a seguir a proficiência das escolas da rede estadual obtidas no SADEAM 2012 e 2014 nos Anos Finais, para que possamos ter uma visão geral da escola Rio Solimões diante das demais escolas da rede. Esses dados foram divulgados no final do ano de 2015; no entanto, o resultado oficial no IDEAM/2014 que apresenta as notas obtidas pelas escolas ainda não foi divulgado, até o momento, pela SEDUC.

Tabela 5 - Proficiência em Língua Portuguesa anos finais/SADEAM 2012/2014

ESCOLA	2012	2014
A	219,7	236,3
B	217,7	241,7
D	236,4	234,3
E	233,2	235,3
F	244,9	252,8
G	230,6	225,6
H	246,3	235,1
Rio Solimões	252,2	267,9

Fonte: SADEAM, 2014

A tabela 5 demonstra o bom desempenho da Escola Estadual Rio Solimões em Língua Portuguesa no SADEAM 2012 e 2014 diante das demais escolas de Anos Finais do município.

Tabela 6 - Proficiência em Matemática Anos Finais/SADEAM 2012/2014

ESCOLA	2012	2014
A	224,3	225,5
B	231,3	238,2
D	230,7	222,6
E	230,2	224,5
F	243,4	237,4
G	222,7	220,7
H	238,8	230,5
Rio Solimões	241,3	260,9

Fonte: SADEAM, 2014.

Na tabela 6, observa-se o bom desempenho da Escola Estadual Rio Solimões em Matemática no SADEAM de 2014 diante das demais escolas de Anos Finais do município.

Ao observarmos os dados apresentados, verificamos que, em Língua Portuguesa, a maioria das escolas apresenta um leve crescimento, ao passo que a escola Rio Solimões apresenta um crescimento significativo de 15,7 pontos de 2012 para 2014. Já em Matemática, verificamos que a maioria das outras escolas apresenta queda, enquanto que a escola Rio Solimões sobe 19,6 pontos, demonstrando que a aprendizagem está melhorando de forma significativa, o que, mais uma vez, traz destaque para a escola e enfatiza sua escolha para foco desta pesquisa.

1.3.5 Prêmios alcançados

Em virtude dos bons resultados alcançados, a escola Rio Solimões é alvo de bonificações e premiações desde o ano letivo de 2008.

Em 2008, concorreu ao Prêmio de Gestão Escolar do estado do Amazonas e sagrou-se vencedora. Esse prêmio é coordenado em cada estado pelas Secretarias de Educação, sendo uma iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), reconhecido pelo Ministério da Educação MEC e contando com a parceria da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Embaixada dos Estados Unidos no Brasil. Seu objetivo é estimular o desenvolvimento da gestão escolar democrática e eficaz, tendo como foco o compromisso com o ensino, com a aprendizagem e com resultados. A gestora vencedora, além das premiações recebidas para a escola, participa de um intercâmbio internacional nos Estados Unidos, onde conhece a realidade das escolas americanas através de visitas.

A escola Rio Solimões também vem sendo anualmente premiada com o Prêmio Escola de Valor do Amazonas, pelos índices obtidos no IDEB e no IDEAM, chegando até mesmo a ser contemplada com 14º e 15º salários dos profissionais dos Anos Iniciais. Esse prêmio foi instituído pelo Governo do Estado através do Decreto nº 27.040 de 01 de julho de 2007. Baseado no alcance de metas previamente estipuladas concede às escolas premiação em dinheiro, e, dependendo da nota alcançada, os funcionários poderão receber 14º, 15º e até mesmo 16º salários. A partir do ano de 2009, a escola foi contemplada nos dois níveis (5º e 9º anos) com a premiação que estava no valor de R\$ 50.000,00, o que significa que chegou a receber R\$ 100.000,00 como prêmio pelos resultados alcançados nos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013. .

No ano de 2015, a escola foi contemplada com a Certificação ISO 9001 (ABNT, 2008), que é uma especificação técnica de padrão internacional voltada para a gestão que apresente qualidade diante dos propósitos aos quais se destina, através da padronização dos processos.

1.3.5.1 A Certificação ISO 9001

O processo de Certificação ISO 9001 foi instituído no estado do Amazonas a partir de 2010, certificando 21 instituições governamentais e duas escolas da capital, uma de Ensino Médio e outra de Ensino Fundamental I.

Com a necessidade de atendimento ao Plano de Ação 2012, da Secretaria de Estado da Educação, com foco na melhoria na qualidade da gestão escolar, houve a ampliação da política de certificação, que passou a abranger 25 escolas, sendo 20 da capital e cinco do interior, entre as quais a escola foco de nossa pesquisa.

O processo teve início em setembro de 2013. Começou com a contratação pela SEDUC de empresas de consultoria que prestavam atendimento às escolas participantes, promovendo treinamentos com foco na interpretação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, elaborando o manual de qualidade, bem como organizando seus processos para melhorar o atendimento à comunidade escolar. Em 2015, a escola Rio Solimões foi contemplada com a referida certificação, obtendo esta conquista inédita para as escolas da rede estadual do município no qual está localizada.

De acordo com as visitas realizadas à escola, a certificação trouxe inúmeros benefícios para o desempenho das atividades administrativas e pedagógicas da escola. Todos os arquivos, processos e planos foram elaborados e adequados às exigências previstas na norma, agilizando e tornando mais eficiente o trabalho da secretaria. Dessa forma, o acompanhamento das atividades dos professores obteve maior apoio da equipe pedagógica e gestora que agora possuíam acesso a informações mais pontuais e precisas. Segundo a gestora:

A secretaria hoje está toda digitalizada, todos os processos, arquivos, fato este ocorrido quando a escola entrou para concorrer a Certificação ISO 9001, na qual fomos certificados e que veio a nos ajudar, contribuir com a escola e é de grande valia. Através da padronização muito contribui para o bom desempenho da escola, em todos os aspectos e todas as escolas deveriam concorrer, pois se hoje nos somos uma escola diferente, muito temos a agradecer a Certificação ISO 9001, nós não somos mais iguais por que aprendemos mais. E tanto a Coordenadoria, como a própria SEDUC deveriam concorrer a esta certificação, pois só vem a contribuir com a melhoria da qualidade da instituição. (GESTORA, 2016)

Uma auditoria realizada pela equipe de Certificação é realizada a cada seis meses para verificar se os aspectos evidenciados vêm sendo desempenhados de forma satisfatória. Caso isso não aconteça, a escola pode perder a certificação. Até o término desta pesquisa a escola apresenta andamento satisfatório em suas atividades, atendendo os padrões da norma e permanecendo com a Certificação ISO 9001.

A instituição escolar possui dimensões e complexidades na estrutura do processo de ensino aprendizagem que vão além de quaisquer resultados de avaliações externas, por isso ao tratarmos perdas ou ganhos não podemos deixar de refletir sobre essas características. Assim, a certificação ISO 9001 deve ser reconhecida nesta pesquisa como um instrumento que avaliou os diversos âmbitos escolares necessários à melhoria da qualidade do ensino, mas que não contribuiu previamente para isso.

Diante dessa prerrogativa, não podemos associar a elevação do desempenho da escola à Certificação ISO 9001, mas podemos percebê-la como uma das principais motivações a manutenção desse *status*, pois a avaliação é contínua e revogável diante do não cumprimento das normas estabelecidas.

1.3.6 Gestão Escolar

No Amazonas, os gestores são escolhidos por meio do processo de seleção de currículo e entrevistas realizadas por equipes da SEDUC/AM, especificamente do Departamento de Gestão Escolar – DEGESC, que, após análise de resultados, repassa ao Secretário de Educação que nomeia o escolhido para o referido cargo.

Faz-se fundamental um gestor que apresente as competências necessárias para esta função, pois o cargo exige dedicação, empenho, motivação e criatividade, já que a escola apresenta dimensões diversas: administrativa, pedagógica e financeira.

O gestor escolar precisa lidar com aspectos administrativos, financeiros, organizacionais, mas não pode deixar de lado a gestão pedagógica que é a razão de ser da escola, mesmo que isso exija dele muito mais do que esteja acostumado. Medeiros (2011, p. 146) afirma que:

A relação entre a dimensão administrativa e pedagógica pauta-se em geral, na exclusão de uma em detrimento de outra, mas precisa ser

recolocada em outras bases, uma vez que elas devem estar imbricadas. Isso em si já traduz um grande problema, pois o diretor ou diretora sabe que deve se comprometer com as questões pedagógicas em toda sua plenitude, no entanto, poucas são as ações feitas nesse sentido. (MEDEIROS, 2011)

De acordo com o autor, o administrativo não pode se sobrepor ao pedagógico. É fundamental o acompanhamento de todos os aspectos escolares para que realmente a escola funcione de forma eficiente.

A gestora alvo da pesquisa esteve no cargo durante onze anos, de maio de 2005 a junho de 2016, tendo deixado o mesmo por motivos pessoais. Formada em Matemática pela Universidade Federal do Amazonas, com especialização em Metodologia do Ensino Superior (UFAM) e Gestão Escolar (Universidade Estadual do Amazonas – UEA), através do PROGESTÃO, Curso de Capacitação para Gestores Escolares, atua há 26 anos na área da educação, dos quais onze foram como gestora da escola Rio Solimões. No entanto, não será possível fazer uma comparação com a atual gestão, já que esta se encontra em fase inicial.

2 PRÁTICAS GESTORAS NA ESCOLA RIO SOLIMÕES

Neste capítulo, apresentaremos uma análise das práticas cotidianas da escola Rio Solimões, com base em um diálogo com os teóricos que fundamentarão a análise de dados obtidos de acordo com instrumentos metodológicos previamente estipulados e expostos na metodologia. O referencial será baseado em gestão de qualidade, participativa e estratégica que demonstrem práticas eficazes em escolas de sucesso, bem como práticas gestoras que apresentaram bons resultados.

As práticas gestoras da escola Rio Solimões serão analisadas frente a algumas dimensões apresentadas por Heloísa Lück, em seu livro *“Dimensões da gestão escolar e suas competências”* (2009). De acordo com a autora (2009, p. 26):

[...] para efeitos de estudo, podemos organizar a gestão escolar em 10 dimensões agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação. As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva. Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional. As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. (LÜCK, 2009, p. 26)

Para a autora, as dimensões da gestão escolar são os caminhos necessários para que a escola funcione de forma adequada. Estão diretamente relacionadas com a qualidade educacional e apresentam o gestor escolar como executor de ações que visem à melhoria do trabalho educativo, através do desenvolvimento de

competências essenciais à função que exerce. Elas direcionam o trabalho do gestor em busca de promover a aprendizagem dos alunos proporcionando-lhes uma educação de qualidade.

As dimensões que compõem a gestão escolar, escolhidas para análise, serviram de aporte para a elaboração das questões usadas nas entrevistas semiestruturadas, realizadas com a gestora, a pedagoga e os professores, objetivando conhecer como se caracteriza a gestão da escola frente às dimensões escolhidas para o processo de análise. Buscamos verificar se o modelo aderido pela escola abrange a gestão democrática e participativa, a gestão pedagógica, a gestão de resultados e a gestão de pessoas e qual sua influência em seus resultados.

2.1 AS PRÁTICAS GESTORAS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR

Sendo o gestor o grande responsável pelo desenvolvimento da escola e desempenho dos alunos, torna-se indispensável conhecer as várias formas de gerir e o que se manifesta essencial em cada área de seu trabalho, focando nas competências necessárias para o bom desempenho de seu papel.

Para conhecimento das formas de gestão e sua influência no desempenho escolar, a fundamentação teórica contou com os trabalhos de autores que pesquisam a gestão escolar em suas mais variadas faces, com foco principal na dimensão pedagógica. Utilizamos os seguintes autores: Heloísa Lück (2009, 2011, 2012), Márcia Machado (2011, 2012), Marcelo Burgos e Ana Carolina Cagenal (2011) e Francisco Soares (2002, 2004), entre outros.

Abordaremos a gestão democrática e participativa, a gestão pedagógica, a gestão de resultados e a gestão de pessoas como fatores essenciais no universo escolar, suas características e sua influência neste ambiente, para assim descrevermos os caminhos percorridos pela escola nestas dimensões e os resultados obtidos em cada uma.

2.2 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa, por se tratar de uma análise subjetiva das entrevistas realizadas com os sujeitos escolares, aproxima em muito o caso de uma abordagem

qualitativa, já que se propõe a fazer análise de dados identificados nas práticas de gestão da escola em estudo. Para Minayo,

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 14)

Essa prerrogativa justifica a abordagem qualitativa, uma vez que os principais enfoques estarão relacionados à significação das respostas pessoais de cada entrevistado, mostrando diferentes percepções do processo de gestão da escola em estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio dos seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação em campo e entrevistas semiestruturadas com equipe gestora e professores.

O método de investigação será o estudo de caso, que possibilita uma maior interação com a realidade pesquisada, já que explora diversos fatores de uma realidade específica. De acordo com Yin (2005):

O método de estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20)

Esse método se adéqua sistematicamente ao processo que resultou na construção dessa pesquisa, por partir de uma observação holística e significativa que motivou o interesse científico do processo de gestão escolar.

O estudo de caso surgiu diante do interesse de identificar e reconhecer as principais intervenções utilizadas pela gestão da escola em estudo que resultaram na elevação dos índices de desempenho da média de 3,3 para 7,0 nas séries iniciais do Ensino Fundamental entre os anos de 2005 e 2015. Além desse elevado salto nas notas do IDEB, a escola também obteve a aceitação de todos os segmentos da comunidade escolar, conseguindo interagir satisfatoriamente nas ações planejadas.

A escolha da escola Rio Solimões como universo da pesquisa deu-se também pelo fato de a mesma alcançar premiações, como o Prêmio Estadual de Gestão

Escolar (2008) e a Certificação ISO 9001(2015), conforme exposto anteriormente. O período da pesquisa é composto pelos anos de 2005 a 2015.

O embasamento teórico priorizou autores que tratam das práticas de gestão escolar, suas características, desafios e resultados obtidos nas escolas brasileiras.

A análise documental teve como foco o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Interno e os livros de atas da escola, sendo estes do Conselho Escolar, da Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), das reuniões pedagógicas e administrativas, bem como dos planos de ação gestora e docente.

O período da pesquisa se desenvolveu entre novembro de 2015 e novembro de 2016. A observação foi realizada durante as visitas à escola. Foram realizadas seis visitas, sendo a primeira no mês de novembro de 2015, quando procuramos conhecer o ambiente escolar, suas dependências, seu dia a dia, sua organização e o desenvolvimento de suas atividades.

A segunda visita ocorreu em maio de 2016, quando foram realizadas conversas informais com a gestora e alguns professores, objetivando conhecer melhor as práticas diárias da escola.

A terceira visita foi realizada em maio de 2016. Nesta visita houve uma conversa informal entre a pesquisadora e a gestora, que apresentou fotos de eventos escolares, premiações e certificações obtidas.

A quarta visita foi realizada em junho de 2016 e nela foram verificados os livros de atas das reuniões pedagógicas, administrativas, do Conselho Escolar e da Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC). Também foram analisados o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno.

A quinta visita foi realizada em outubro de 2016, quando já estava o novo gestor. Nesta visita foram marcadas as entrevistas a serem realizadas pela pesquisadora, as quais ocorreram fora da escola.

Para as entrevistas, além da gestora e da pedagoga, foram selecionados professores que atuam na escola por no mínimo três anos, no total de dez professores, sendo cinco dos Anos Iniciais e cinco dos Anos Finais. No entanto, duas professoras dos Anos Iniciais se recusaram a participar; uma alegou falta de tempo e outra pediu para não se envolver “nisso”. Essa recusa afetou a entrevista dos professores dos Anos Iniciais, que dos cinco (já que são apenas cinco turmas) ficaram somente três os quais denominamos como P1, P2 e P3. Nos Anos Finais, foram convidados os cinco professores que atuam há no mínimo três anos na

escola, os quais serão aqui denominados P4, P5, P6, P7 e P8. No total, portanto, foram entrevistados oito professores.

A entrevista foi escolhida por proporcionar um melhor contato da pesquisadora com os atores envolvidos no processo. Segundo Gil, este método é “adequado para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram” (GIL, 2009, p. 63).

A entrevista aplicada a equipe gestora e aos professores seguiu um roteiro pré-estabelecido desenvolvido por Silva (2015), que aborda as dimensões da gestão escolar analisadas no Prêmio de Gestão Escolar – CONSED, as quais também se apresentam nesta pesquisa.

Na seção seguinte será feita a análise dos resultados obtidos, dialogando-se com os teóricos que pesquisam a gestão escolar em suas várias dimensões.

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a análise dos dados obtidos na prática gestora da escola Rio Solimões utilizando-se os autores selecionados. Esta análise de dados está dividida de acordo com as dimensões que serão utilizadas: gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados e gestão de pessoas.

2.3.1 A gestão democrática e participativa

A Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96) já preconizam a gestão democrática como fator fundamental nos estabelecimento de ensino. Neste aspecto, predominam ações voltadas para um efetivo exercício da democracia nas instituições de ensino, desde o acesso à escola até a forma de gerir seus processos.

De acordo com Lück (1996), o conceito de gestão já pressupõe o envolvimento coletivo na tomada de decisões da organização.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas

em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LÜCK, 1996, p. 37)

A gestão, assim, segundo o trecho acima transcrito, busca o envolvimento de todos, mesmo que isso gere um maior envolvimento de pessoas e de opiniões. No entanto, torna-se fundamental para que uma unidade desempenhe um bom trabalho, já que se todos participam todos se comprometem com o processo e se tornam responsáveis por seu desenvolvimento.

A gestão democrática e participativa visa à melhoria da qualidade educacional e aposta no envolvimento coletivo nesse processo, o que contribui de forma positiva para o bom desempenho institucional.

Segundo Lück (2009):

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam compromissos necessários para sua efetivação. (LÜCK, 2009, p. 71)

De acordo com a autora, para que haja a gestão democrática, as condições necessárias para o envolvimento coletivo devem ser criadas e orientadas visando à participação e ao compromisso de todos.

A gestão democrática conta, além dos membros da comunidade escolar interna e externa, com os membros de colegiados internos formados por membros da comunidade interna e externa, como é o caso dos Conselhos Escolares, Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), amigos da escola e parceiros que, juntos, focam em um objetivo comum, o que possibilita uma melhoria no sistema escolar.

Segundo o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, em seu Artigo 102, o Conselho Escolar é o órgão colegiado de apoio à escola que tem as funções: deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora. Constitui-se como fator fundamental para o desenvolvimento da gestão democrática na escola.

Estando previsto seu fortalecimento no Plano Nacional de Educação (PNE), para assegurar um melhor desempenho da gestão democrática e participativa na escola.

De acordo com Coelho e Linhares,

O conselho escolar é a maneira mais comum de assegurar a participação de todos os interessados na gestão da escola. Trata-se de um grupo de representantes dos pais, professores, alunos, funcionários, da comunidade e da direção, da escola que se reúne para sugerir medidas ou para tomar decisões. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 4)

Para os autores, o Conselho Escolar é a maneira mais comum para que a participação coletiva seja assegurada, já que é composto por representantes dos diversos segmentos que compõem a escola; no entanto, cabe ao gestor incentivar e promover essa participação.

Na gestão democrática e participativa, cabe ao gestor abrir os caminhos para que esse processo ocorra e seja eficiente, tornando-se um articulador de momentos que promovam a participação efetiva de professores, funcionários, pais e alunos nas decisões dos caminhos a serem percorridos para o bom funcionamento da instituição. Segundo Lück, compete ao diretor:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
 - Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
 - Promover a interação de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
 - Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
 - Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamentos de responsabilidades.
- (LÜCK, 2009, p. 72)

Conforme o que foi apontado por Lück (2009), o gestor escolar deve proporcionar os meios para que a gestão democrática e participativa se desenvolva na escola, incentivando a participação e promovendo os meios para que isso ocorra.

A troca de informações faz-se essencial no processo educacional, tanto para divulgação de bons resultados como para o enfrentamento de problemas corriqueiros no ambiente escolar. Neste contexto, é necessária uma gestão estratégica, que proporcionará os caminhos que levarão a conseguir a participação efetiva dos membros da comunidade escolar. De acordo com Machado e Miranda, 2014:

A gestão estratégica, por sua vez, pode ser compreendida como o processo de adaptação contínua que as organizações enfrentam, mudando a visão, hábitos, cultura, postura e estratégias, a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que atuam e às tendências futuras para, com isso, criarem valor para o público que atendem. (MACHADO e MIRANDA, 2014, p. 16)

Para as autoras, a gestão estratégica está relacionada à adaptação contínua sofrida pelas organizações que acarretam mudanças em hábitos, visões, cultura, etc., que proporcionam a instituição tornar-se atrativa para o público que a procura. Faz-se necessário se adequar a essas mudanças, e a gestão estratégica configura-se como meio para se percorrer os caminhos propostos para as mudanças almeçadas.

A gestão estratégica está intimamente relacionada com a autonomia escolar, já que irá permitir uma participação realmente significativa no ambiente institucional. Não adianta se colocar como gestão participativa se as decisões tomadas não puderem ser executadas. É necessário que a escola se mantenha fiel a seus propósitos e ao que foi decidido e para isso a autonomia torna-se fundamental.

No que se refere à autonomia no ambiente escolar, Burgos e Canegal afirmam o seguinte:

No ambiente escolar, a categoria autonomia tem sido muitas vezes adotada como sinônimo de discricionariedade da diretora para tomar decisões. A confusão semântica não deixa de denunciar a falta de percepção quanto à premissa de que autonomia é uma situação que, para existir, precisa ser considerada e afirmada e, portanto, deriva de uma condição de poder. Por isso, a autonomia escolar passa necessariamente pelo fortalecimento institucional da escola, que dependeria da existência de uma comunidade escolar mais coesa, com uma divisão do trabalho mais complexa e procedimentos coletivos de tomadas de decisão. Nesse cenário, o diretor seria o líder e o porta-voz de uma equipe. (BURGOS e CANEGAL, 2011, p. 31)

Para os autores, autonomia não significa o poder de decisão da diretora, mas, sim, a apresentação de uma escola fortalecida, na qual as decisões sejam coletivas e as funções de cada membro estipuladas e cumpridas.

No entanto, para que todos os segmentos da escola funcionem adequadamente e se chegue ao objetivo comum, que é a aprendizagem do aluno, planejamento é fundamental, pois é através dele que os objetivos poderão ser

alcançados. De acordo com Machado e Miranda (2014, p. 19-20), “o planejamento se apresenta como um instrumento de apoio fundamental para a construção da autonomia, permitindo a formulação de objetivos e estratégias e propiciando que esses se desdobrem em metas e planos de ação”.

O gestor deve estar disposto a aceitar os desafios e preparado para lidar com as adversidades inerentes a sua função. Para isso, faz-se necessário que esteja preparado e que continuamente busque novas informações e conhecimentos para desenvolver, ou aperfeiçoar, as competências inerentes ao cargo que exerce.

Segundo Lück, as competências de gestão democrática e participativa são:

O DIRETOR

34. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participação do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.

35. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.

36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.

37. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, funcionários e dos alunos da escola, orientando seu trabalho em equipe e incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.

38. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.

39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.

40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.

41. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão partilhada e da construção da identidade da escola.

42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo. (LÜCK, 2009, p. 69)

Segundo a autora, o gestor deve apresentar as competências especificadas para que consiga promover um ambiente de integração entre os segmentos

escolares, a participação deles nas atividades da escola e também articular a comunidade interna com a externa. Deve estar atento a todos os segmentos, suas necessidades, prioridades e desempenho, para, através de sua liderança, desenvolver os encaminhamentos necessários para o envolvimento de todos no processo educacional.

Sendo assim, percebe-se que a gestão democrática e participativa requer um planejamento estratégico que norteie suas atividades almejando o bem comum e a melhoria da instituição, da escola como um todo. Torna-se fundamental um gestor atuante, participativo, disposto a ouvir e dividir responsabilidades, mas, ao mesmo tempo, está atento a todos os processos da instituição.

Sua liderança torna-se determinante, já que será através dela que os processos serão encaminhados. Cabe ao gestor a busca de alternativas eficazes que proporcionem o entrosamento e participação de sua equipe de trabalho e o envolvimento dos alunos e da comunidade externa nas ações, e decisões, ocorridas na escola.

Para Alarcão (2001):

Uma escola sem pessoas seria um edifício sem vida. Quem a torna viva são as pessoas: os alunos, os professores, os funcionários e os pais que, não estando lá permanentemente, com ela interagem. As pessoas são o sentido de sua existência. Para elas existem os espaços, com elas se vive o tempo. As pessoas socializam-se no contexto que elas próprias criam e recriam. São o recurso sem o qual todos os outros recursos seriam desperdício. Têm o poder da palavra através da qual se exprimem, confrontam os seus pontos de vista, aprofundam os seus pensamentos, revelam os seus sentimentos, verbalizam iniciativas, assumem responsabilidades e organizam-se. As relações das pessoas entre si e de si próprias com o seu trabalho e com a sua escola são a pedra de toque para a vivência de um clima de escola em busca de uma educação melhor a cada dia. (ALARCÃO, 2001, p. 20)

De acordo com a autora, a gestão democrática e participativa envolve o relacionamento de pessoas, a troca de ideias, de experiências e de conhecimentos que levarão à tomada de decisões coletivas que desenvolverão um ambiente escolar saudável no qual a aprendizagem realmente ocorra de forma eficiente. Sendo um dos caminhos que podem proporcionar a aprendizagem escolar eficiente e eficaz, torna-se propulsora de uma educação de qualidade e, por isso, selecionada para ser desenvolvida nesta pesquisa.

De acordo com Lück (2009):

Essa gestão trata-se de uma dimensão abrangente e complexa, de caráter eminentemente político, uma vez que dá poder a pessoas, poder esse que é legítimo no contexto educacional, na medida em que é promovido tendo por orientação a contribuição para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola. (LÜCK, 2009, p. 80)

Segundo a autora, a participação de pais, da comunidade interna e externa tem como função melhorar o desenvolvimento da escola com foco no aprendizado dos alunos, contribuindo assim para uma educação de qualidade.

A gestão democrática e participativa é aquela que conta com o coletivo para o desenvolvimento do trabalho escolar. Mesmo apresentando diversas dificuldades para ser desenvolvida, é fundamental dentro da escola, já que por meio dela todos serão envolvidos no processo e se sentirão responsáveis por ele. Rocha, Soares e Sanábio afirmam que:

O gestor deve ser democrático, no que tange a opinião e sugestão de melhorias, para que se consiga atingir os objetivos da escola. O gestor agindo como líder deve perceber que não somente alunos, professores e funcionários estão relacionados à sua equipe de trabalho, mas também deve incluir os pais dos alunos e comunidade de forma geral. Isso faz com que se tenha uma participação de todos no processo de aprendizagem dos alunos, que é o principal objetivo da escola. Ainda, esse líder deve ser capaz de gerenciar conflitos existentes entre as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho (ROCHA, SOARES e SANÁBIO, s/d, p. 5)

De acordo com os autores, o envolvimento da comunidade interna e externa é de suma importância para que se consiga desenvolver uma gestão democrática dentro da escola de maneira que se possa atingir o comprometimento de todos com a aprendizagem escolar.

A análise documental, realizada através dos livros de atas da escola pesquisada, constatou que:

- As reuniões com os pais são realizadas bimestralmente e contam com a presença de, em média, 300 participantes. Nelas são tratados assuntos como rendimento dos alunos, participação da família na vida escolar, frequências às aulas, etc. Estas são consideradas as reuniões ordinárias, mas há também as extraordinárias, voltadas para assuntos específicos, como foi encontrada uma que

tratava sobre a falta de alunos em dias de chuva e as estratégias para lidar com o período de alagação da área onde a escola está inserida. Também encontramos reuniões com os pais para tratar assuntos referentes à festa junina, jogos escolares, feiras, apresentações culturais, caminhadas, desfile cívico, etc. Isso demonstra uma busca do envolvimento das famílias nas atividades escolares, o que influencia na vida escolar e no desempenho dos alunos.

- As reuniões com os professores envolviam temas que priorizavam o rendimento escolar, disciplina, estratégias para melhoria de resultados dos alunos, sempre com foco na aprendizagem destes. As reuniões são realizadas mensalmente e havia algumas específicas com professores de turmas que estavam apresentando dificuldades de aprendizagem. Ou seja, nesse livro foram encontradas reuniões gerais e também reuniões individuais com professores que apresentavam baixo desempenho em suas disciplinas. Os responsáveis pela realização dessas reuniões são a gestora e a pedagoga.

- As reuniões do Conselho Escolar são realizadas bimestralmente e abordam temas como: disciplina escolar, rendimento escolar, horário de funcionamento da escola, horário de entrada e saída dos alunos, calendário escolar, problemas enfrentados pela escola, análise de planos de aplicação da APMC e análise de prestações de contas dos recursos recebidos pela escola.

- As reuniões da Associação de Pais, Mestre e Comunitários, APMC, são realizadas de acordo com os repasses feitos à escola dos recursos financeiros, sejam eles federais ou estaduais. Nelas são apresentados os valores recebidos e em que serão empregados e também as prestações de contas destes.

- As reuniões administrativas são realizadas mensalmente com os funcionários, quando são avaliadas as ações de segmentos como secretaria, merenda, limpeza e vigilância. Também encontramos reuniões com os professores nas quais se trataram horário de trabalho, frequência, compromisso e responsabilidade. Nesse livro havia a apresentação das normas gerais da escola a cada segmento que a compõe.

A entrevista com equipe gestora e professores no que se refere à gestão democrática e participativa contou com oito questões que abordam diferentes formas de participação.

Quadro 1 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão Democrática e Participativa na escola

QUESTÕES	SÍNTESE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Como é formado o Conselho Escolar da instituição?	De acordo com as normas estipuladas pela SEDUC.
Como podemos avaliar a atuação do Conselho Escolar?	Em fase de fortalecimento.
De que forma o Conselho Escolar define e valida os processos (pedagógicos, financeiros e administrativos) da escola?	Através de Reuniões ordinárias (por bimestre) e extraordinárias (dependendo da necessidade).
De que forma no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?	Através de reuniões realizadas pela gestão escolar.
De que maneira os professores participaram na elaboração do atual Projeto Político Pedagógico da escola?	Através de reuniões realizadas pela gestão escolar.
Quais canais de comunicação são utilizados para estabelecer relação com a comunidade?	Redes sociais, material impresso e quadro de avisos.
De que maneira são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola?	Através de reuniões estipuladas para este fim.
De que maneira os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola?	Através de reuniões realizadas pela gestão escolar.
Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar?	Através de reuniões realizadas pela gestão escolar.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro síntese de respostas à existência da gestão participativa faz um resumo das respostas apresentadas pelos entrevistados, os quais apresentaram os mesmos posicionamentos, mesmo com palavras diferentes a ideia é semelhante.

Nesse sentido, a escola Rio Solimões, de acordo com os entrevistados, procura envolver a todos nas decisões da escola, procurando sempre se comunicar com a comunidade interna e externa para o repasse de informações e também para a tomada de decisões referentes às atividades escolares, conforme demonstrado nas atas das reuniões e nas respostas obtidas nas entrevistas.

A seguir apresentaremos a transcrição de algumas respostas dadas às entrevistas no que tange a comunicação da escola com a comunidade.

Através dos nossos avisos, de mensagens de celular, através do momento também da rádio, que nós temos um programa na rádio voz de Nazaré, nós entramos em contato com os pais, com a comunidade, aonde nós agradecemos. A rádio é comunitária, então nos foi cedido um espaço para a escola. Através dos avisos os pais estão sempre na escola e nós estamos sempre em contato com todos eles. (GESTORA)

Reuniões ordinárias e extraordinárias, eventos culturais e esportivos, documentos oficiais, redes sociais e visitas. (P1)

Através de comunicados oficiais, informativos pelos próprios alunos, grupos no Whatsapp. (P3)

Observa-se que os relatos dos sujeitos apontam para uma busca pela comunidade por parte da gestão, procurando-a de diversas formas para atuar na escola, sendo essa atitude fundamental para a implantação de uma gestão democrática e participativa na escola. Os demais entrevistados apresentaram respostas semelhantes às expostas.

O gestor deve abrir as portas da escola à comunidade externa e integrar a interna para que possa atingir os objetivos da educação que é a qualidade na aprendizagem do aluno. Segundo Alarcão (2001, p. 26): “Aberta à comunidade exterior, dialoga com ela. Atenta à comunidade interior, envolve todos na construção do clima da escola, na definição e na realização do seu projeto, na avaliação da qualidade educativa”. Essa abertura pode ser feita através dos órgãos colegiados que envolvem a participação dos diversos segmentos escolares como o Conselho Escolar e a Associação de Pais, Mestres e Comunitários - APMC.

O Artigo 14 da LDB – 9.394/96 determina a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996, s/p). Ou seja, estabelece a participação dos atores envolvidos no processo educacional.

Também o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas determina órgãos colegiados na estrutura administrativa da escola. De acordo com esse regimento, o Conselho Escolar é composto por: um representante dos professores ou pedagogos, um representante dos funcionários, um representante da APMC, um representante dos pais ou responsáveis, um representante dos alunos e um representante dos movimentos sociais organizados e tem como presidente o gestor escolar. O Conselho Escolar tem como papel:

assegurar que toda comunidade escolar e local seja envolvida em todas as decisões importantes tomadas pela escola". É um papel decisivo na gestão democrática da escola, se utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola pública democrática e de qualidade. (AMAZONAS, 2013, p. 5)

Ao questionarmos os atores escolares sobre a constituição e atuação do Conselho Escolar na escola Rio Solimões, obtivemos as seguintes respostas:

É formado pelo presidente, representante dos pais, dos professores, dos funcionários, amigos da escola também representam o conselho e a gestão escolar. (GESTORA)

De acordo com modelo pré-determinado pela Secretaria de Educação, sendo um representante de cada segmento, dos professores/pedagogos, dos pais/responsáveis, dos funcionários, dos alunos, da APMC e dos movimentos sociais organizados. Tendo como presidente o gestor escolar e cada membro possui seu respectivo suplente. (P1)

Observa-se que a escola cumpre o que determina o Regimento Geral das Escolas Estaduais quanto à formação do Conselho Escolar.

Sobre a atuação e validação dos processos escolares: administrativos, pedagógicos e financeiros, os participantes da pesquisa apontaram:

Hoje nós temos um conselho bem participativo, um conselho que está sempre nos ajudando na escola, nos eventos da escola, nas provas, no momento das avaliações externas, onde tem um desenvolvimento muito bom com a participação deste conselho. (GESTORA)

Uma atuação dinâmica, pois sempre que necessário é feito as devidas convocações para esclarecimentos. (P2)

Expondo seu posicionamento frente aos resultados apresentados, propondo alternativas e atuando frente ao segmento que representa para a melhoria dos resultados. (P1)

Em reuniões com a comunidade escolar, apresentando as dificuldades e discutindo novas alternativas. (P.3)

Apresentando sugestões e proporcionando momentos como consultas a respeito, já que é uma de suas funções. (P.8)

Todos os professores entrevistados concordaram que existe uma atuação significativa do Conselho Escolar. Percebemos, nas falas transcritas acima, que essa atuação ocorre nos mais diversos momentos, tanto no que se refere a

dificuldades escolares, como no que se refere a alternativas de melhorias de aprendizagem.

De acordo com os depoimentos e com a análise do livro de ata, percebe-se uma estrutura organizada e uma atuação efetiva do Conselho Escolar na escola, o que pode ser tomado como indício de uma busca constante por uma gestão democrática e participativa.

Outra forma de busca pela gestão democrática encontra-se na Associação de Pais, Mestres e Comunitários – APMC. Determinado pelo Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (Seção IV, p. 39), esse órgão possui natureza jurídica, sem fins lucrativos, e é o responsável pelo recebimento e execução dos recursos financeiros da escola. Sua diretoria executiva é composta por professores/pedagogos e pais, bem como o Conselho Fiscal, que tem como presidente o gestor escolar e como conselheiros um professor e um membro da comunidade externa (pais ou responsáveis por alunos), cada membro com seus respectivos suplentes.

De acordo com Oliveira, Moraes e Dourado:

A associação de pais e mestres, enquanto instância de participação constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível. (OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, s/d, p. 12/13)

Para os autores, a APMC constitui-se como mais uma forma de busca pela participação da comunidade na escola, configurando-se como um elo entre família e escola, o que contribui para que a educação se torne uma responsabilidade coletiva.

A escola pesquisada possui APMC constituída. Segundo a análise documental e o posicionamento dos entrevistados, há uma interação entre os membros que participam desta com os membros da comunidade escolar. A associação é responsável por gerir os recursos financeiros da escola, buscando fazê-lo de forma participativa, envolvendo a todos nos processos de decisão.

De acordo com os entrevistados, a APMC e o Conselho Escolar atuam de forma semelhante no que se refere a promover a participação das famílias no ambiente escolar. Como veremos a seguir, pelos depoimentos apresentados, existe

uma busca constante aos pais e responsáveis, procurando envolvê-los nas decisões, o que contribui para que se sintam responsáveis também pelos processos escolares.

Nós comunicamos primeiro a comunidade. A comunidade decide juntamente com os professores, com os funcionários e com os alunos o que devemos fazer, o que nos devemos contribuir na comunidade, não só na escola, mas em toda a comunidade de Manacapuru, para que todos possam participar e ter conhecimento da situação financeira da escola (GESTORA).

Eles (CONSELHO ESCOLAR) trabalham juntamente com a APMC, no momento da finança, no momento que reúne o conselho da escola, a APMC, a gestão, todos juntamente com a comunidade para que junto possamos fazer as nossas prestações de contas. Eles participam no momento das festas, no momento dos eventos e no final fazemos uma avaliação mostrando para a comunidade a nossa prestação de conta (...) (GESTORA).

Em reuniões, apresenta-se um plano sujeito a mudanças diante de novas sugestões de acordo com a necessidade do aluno, professor e demandas. (P.2)

Em reuniões coletivas, nas quais se apresentam os recursos que a escola recebe e suas respectivas fontes e se planejam as ações e o emprego dos referidos recursos conforme as orientações que as fontes oferecem. (P1)

Os depoimentos enfatizam a busca de envolvimento entre família e escola. Afirmam que há reuniões com os membros da comunidade escolar para decidirem de que forma serão executados os recursos financeiros. Tal fato é comprovado nos livros de Atas, no qual se apresentam reuniões com professores, funcionários, pais e alunos, cada um expondo suas necessidades, as quais farão parte do plano de ação financeira da escola. Também há registros no livro de Ata de Reuniões do Conselho Escolar pautas referentes aos recursos financeiros da escola, conforme dito pela gestora e constatado pela pesquisadora.

Observa-se que há uma preocupação no envolvimento coletivo para a tomada de decisões referentes aos recursos financeiros, sua utilização e prestação de contas.

De acordo com o que foi verificado, através dos livros de atas e dos depoimentos dos atores educacionais, existe uma constante busca por parte da gestão no envolvimento de todos nas decisões da escola, o que se constitui como fator importante para um bom desempenho escolar. Segundo a gestora:

Hoje eu digo que a escola tem o seu diferencial por estar envolvendo com mais carinho, com mais amor, os pais. Que eles possam sempre assumir suas responsabilidades e ter consciência que são “donos da escola”. Os professores e os funcionários estão sempre envolvidos nas decisões da escola. Eles dão as suas opiniões e elas são sempre bem vindas, porque nós somos uma equipe e uma equipe trabalha unida. (GESTORA, 2016)

Encontramos na fala da gestora uma preocupação em envolver as famílias nos processos escolares para com isso conseguir bons resultados na aprendizagem dos alunos.

A escola, sendo uma instituição pública, necessita que todos seus membros sintam-se responsáveis por ela, a fim de que consiga atingir os objetivos aos quais se propõe. Todos os que nela atuam são responsáveis pelo bom andamento de suas atividades e somente com o envolvimento coletivo que tais atividades serão realizadas da melhor forma possível. A escola existe pelo aluno e este carrega consigo todo um emaranhado de vivências e convivências que devem fazer parte do cotidiano escolar. Nesse sentido, Alarcão afirma que:

Por trás de escolas inovadoras tem-se revelado a existência de líderes, independentemente do nível em que se situam. Eles estão no topo, nas estruturas intermediárias e na base. Em uma escola participativa e democrática como a que se pretende, a iniciativa é acolhida venha ela de onde vier, porque a abertura às ideias do outro, a descentralização do poder e o envolvimento de todos no trabalho em conjunto são reconhecidos como um imperativo e uma riqueza. Mecanismos de comunicação múltipla permitem tomadas de decisão que resultam de estratégias e políticas interativamente definidas (...). (ALARCÃO, 2001, p. 20)

Esse envolvimento de todos, defendido pela autora, é capaz de transformar o ambiente escolar, já que neles atuam pessoas e estas devem ser respeitadas e valorizadas em seus aspectos pessoal e profissional.

Portanto, os dados encontrados na escola apontam para a existência de uma tentativa de gestão participativa. Essa gestão contribui para o bom andamento das atividades escolares e para uma melhor aprendizagem dos alunos. No entanto, além da gestão democrática e participativa, faz-se essencial uma gestão pedagógica que apresente resultados positivos.

2.3.2 A Gestão Pedagógica

Os resultados escolares estão intimamente relacionados com a gestão pedagógica que a escola desenvolve em seu cotidiano escolar. Os dois estão interligados e não se pode falar de gestão pedagógica sem mencionar os resultados que ela é capaz de proporcionar.

O termo gestão pedagógica refere-se a como o gestor direciona, envolve-se e monitora o trabalho pedagógico da escola. Não se pode esquecer que o aspecto pedagógico é a alma da escola, pois a mesma existe com um objetivo pré-determinado, que é o de ensinar, proporcionando aos alunos uma educação de qualidade.

Como afirma Lück (2009):

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, conforme apontado anteriormente. 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)

Para a autora, a gestão pedagógica é aquela para que todas as outras direcionam seu trabalho, já que o pedagógico é o foco central do trabalho escolar. Sendo assim, é fator fundamental para bons ou maus resultados na escola. Segundo a autora, todas as demais dimensões devem ter como foco o pedagógico, a aprendizagem dos alunos, os quais devem desenvolver as competências necessárias para atuarem em sociedade de forma proveitosa.

Na medida em que os atores que compõem o universo escolar assumam suas responsabilidades e atuem de acordo com o que lhes é esperado, o pedagógico da escola será desenvolvido e o aluno poderá assimilar as competências e habilidades necessárias à sua formação escolar.

Todas as ações ocorridas na escola têm caráter pedagógico, mesmo as negativas, pois os alunos observam e assimilam o dia a dia da escola. Por isso, faz-se fundamental a atenção e monitoramento dessas atividades. O gestor escolar tem

sobre si a responsabilidade de intervir nesse processo e proporcionar os meios para que ele ocorra de forma adequada. Liderança, orientação, planejamento e monitoramento tornam-se coadjuvantes em seu trabalho, pois dessas atividades resultará o envolvimento pedagógico. Mesmo contando com colaboradores, como pedagogos, é essencial que o gestor participe efetivamente desse processo já que se faz, através dele, o alcance dos resultados esperados.

Para Lück (2009), o diretor escolar deve apresentar as seguintes competências de gestão pedagógica:

52. Promover a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e da formação dos alunos.
53. Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.
54. Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.
55. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.
56. Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional.
57. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.
58. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.
59. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia a dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.
60. Acompanha e orienta a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de *feedback* correspondente.
61. Articula as atividades extraclasse de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada. (LUCK, 2009, p. 93)

De acordo com a autora, cabe ao gestor escolar direcionar suas ações para a promoção da aprendizagem dos alunos, envolvendo os membros da comunidade

escolar (interna e externa) por meio dos órgãos colegiados e da efetivação do Projeto Político Pedagógico, buscando a superação das dificuldades dos alunos.

Também o gestor deve criar na escola um ambiente motivador no qual se priorize altas expectativas educacionais construindo uma autoimagem positiva que leve todos à busca pelos resultados esperados.

O currículo escolar deve ser constantemente atualizado de acordo com as necessidades da escola e dos alunos, e todos os segmentos da escola devem estar focados na aprendizagem dos alunos, na construção de um ambiente educacional que apresente as características essenciais para práticas pedagógicas eficazes que proporcionem os resultados de aprendizagem esperados.

Sendo assim, cabe ao gestor escolar o comprometimento com o fazer pedagógico da escola, através do planejamento, do monitoramento, da elaboração e do acompanhamento de atividades, visando à qualidade da educação e ao aprendizado do aluno, a fim de atingir os bons resultados que a escola necessita.

Vale ressaltar novamente que o pedagógico configura-se como a parte fundamental da escola já que a função da mesma é proporcionar a seus alunos uma educação eficaz e eficiente, com qualidade, que seja capaz de prepará-lo para a vida pessoal e profissional. A entrevista com equipe gestora e professores no que se refere à gestão pedagógica contou com oito questões que abordam o processo de gestão pedagógica na escola e apresentou o seguinte resultado:

Quadro 2 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão Pedagógica na escola

QUESTÕES	SÍNTESE DAS RESPOSTAS OBTIDAS
A escola possui Projeto Político Pedagógico próprio?	Sim.
Como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da Escola?	Em reuniões específicas para este fim.
De que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico da escola?	Aproveitando os que a escola já desenvolvia e acrescentando outros de acordo com as necessidades pedagógicas dos alunos.
De que maneira a equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos?	Através da convivência efetiva nas atividades desenvolvidas.
De que maneira é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola?	Em reuniões específicas para este fim.
De que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada dos professores?	Incentivando a participação nas formações e treinamentos promovidos pela SEDUC e Coordenadoria e proporcionando momentos de estudos e troca de experiências nas horas de planejamento e reuniões pedagógicas.
De que maneira as discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora?	Em reuniões específicas para este fim.
De que maneira a equipe gestora orienta a elaboração e desenvolvimento dos projetos realizados na escola?	Através de envolvimento tanto no processo de elaboração quanto no de execução dos projetos escolares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que o trabalho da escola seja direcionado e apresente as características inerentes ao processo educacional, é importante que a escola elabore e desenvolva seu Projeto Político Pedagógico, que, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 134), “é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação”.

A escola pesquisada possui seu Projeto Político Pedagógico pronto e validado pela Secretaria de Educação – SEDUC, condição fundamental para sua execução. Sua elaboração começou no ano de 2009 e teve a versão final concluída e aprovada no ano de 2014. Para sua elaboração contou com a participação de membros da comunidade interna e externa da escola, conforme verificado em livros de ata e nos depoimentos dos servidores entrevistados quando questionado sobre o processo de elaboração do PPP.

Em 2009. Nós reunimos toda comunidade escolar, pedimos opinião. Todos opinam, professores, pais, alunos, amigos da escola. Toda comunidade escolar participou do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola, foi gratificante, por que ficamos com a ideia e o posicionamento de todos. (GESTORA)

Sua elaboração começou a ser feita em 2009, através de reuniões com a comunidade escolar, no entanto, só foi concluído e validado no ano de 2014 pela exigência da Certificação ISO 9001, já que a presença do PPP era obrigatória para a Certificação. (P8)

Foi concluído no ano de 2014 e contou com a participação de um assessor pedagógico da coordenação, que orientou o processo de conclusão do PPP. (P7)

Em reuniões específicas e planejadas para elaboração dos capítulos que envolveram a participação de todos. (P1)

O Projeto Político Pedagógico da escola Rio Solimões começou a ser elaborado no ano de 2009, conforme dito anteriormente, mas só foi realmente concluído no ano de 2014, por ser uma das exigências da Certificação ISO 9001, que o mesmo estivesse pronto e aprovado pela SEDUC. Os professores que estavam na escola no ano de 2009 colocaram essa versão em suas falas, os que entraram depois desse ano se manifestaram como se o mesmo tivesse sido elaborado em 2014, pois foi o processo do qual participaram, já com novo modelo enviado pela Secretaria de Educação, conforme constatado no depoimento a seguir:

Em 2014. Por necessidade e obrigatoriedade em se elaborar. Foi apresentado um modelo elaborado pela SEDUC e partimos para o processo de elaboração. (P3)

Ou seja, a Secretaria de Educação encaminha um modelo pronto o qual deve ser adequado à realidade de cada escola e a elaboração contou com a participação de “um representante da coordenação” (P2), para ajudar e direcionar a realização desse processo. No caso aqui estudado, esse representante é um assessor pedagógico que presta serviço na coordenação, conforme conhecimento da pesquisadora. Esse assessor participa de todas as reuniões para elaboração do PPP e ao final da elaboração é o responsável pelo encaminhamento à SEDUC e fica acompanhando o trâmite do processo até a possível aprovação ou a solicitação de adequações, quando volta novamente para a escola e atende as interferências efetuadas pelos técnicos da SEDUC.

Os projetos selecionados para compor o PPP da escola Rio Solimões, de acordo com os depoimentos dos entrevistados, foram compostos por projetos que já estavam sendo desenvolvidos na escola. Todos os entrevistados mencionaram a inclusão desses projetos e selecionamos algumas falas para comprovação.

Com relação aos temas selecionados para compor o PPP, obteve-se as seguintes repostas:

Durante a elaboração, a escola já convivia com vários projetos em andamento, os que envolviam os alunos e os que tinham caráter pedagógico foram incluídos e passaram a fazer parte do mesmo. (P1)

A escola já tinha vários projetos em andamento, tanto os que envolviam alunos e os de caráter pedagógico. Esses por sua vez fizeram parte do PPP; (P.3)

Constatamos que a escola optou pela utilização de seus projetos, já que os mesmos apresentavam bons resultados na aprendizagem dos alunos.

No que diz respeito à integração dos saberes da comunidade, observou-se um consenso na utilização de reuniões para esse fim, pois todos os entrevistados apresentaram a reunião com os pais como predominante para ouvir suas ideias e acrescentar seus conhecimentos ao PPP. De acordo com o livro de atas para elaboração do PPP, a presença de pais era de acordo com o número de alunos da escola, estando por volta de 250 a 300 participantes. Segundo as atas, havia a divisão por sala, para que o contato ficasse melhor e a conversa fluísse de forma mais fácil.

O planejamento das atividades pedagógicas também foi realizado de forma coletiva, envolvendo todo corpo docente, tanto na elaboração do calendário de atividades, como na resolução de problemas específicos, conforme verificados no livro de reunião pedagógica, nos planos de intervenção elaborados por disciplina e nas respostadas dadas pelos entrevistados:

Através da elaboração de um calendário de atividades interno, com a participação de toda comunidade escolar que depois é enviado à Coordenadoria. Esse calendário é importante para que através dele se possa fazer todo um acompanhamento pedagógico com os alunos. (GESTORA)

Nas reuniões pedagógicas são sempre sugeridos temas e obras a serem consultadas para aprofundamento de estudos e pesquisas, para garantir a devida atualização necessária em cada área. (P1)

O planejamento das atividades pedagógicas na escola é feito em reuniões com sugestões e opiniões dos funcionários e dos professores e da equipe gestora. (P4)

O monitoramento dessas atividades pela equipe gestora também ocorre de forma efetiva, já que além do acompanhamento existe uma participação direta da equipe gestora nessas atividades.

A equipe gestora reúne com os alunos de sala por sala, no pátio, no refeitório. Participamos dos projetos desenvolvidos nas salas de aula e estamos sempre acompanhando as atividades entre professores e alunos. (GESTORA)

A equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos através do acompanhamento e incentivo de práticas dinâmicas que só vêm a melhorar a competência do docente e o desempenho do aluno. (P4)

Nesse caso, observa-se um envolvimento da equipe gestora com as atividades realizadas pelos alunos e professores, tanto dentro, quanto fora das salas de aula, o que demonstra uma preocupação com o andamento das atividades, sendo esse monitoramento fundamental, já que, de acordo com Lück:

(...) compete ver dinâmica e interativamente o todo e as partes que o constituem e caráter de reciprocidade, promovendo ajustamento e cuidados no processo educacional, tanto em âmbito coletivo como individual. Esse, pois, em resumo, é o escopo do monitoramento e avaliação em educação. Ele estabelece, de forma sistemática e contínua, a adoção de práticas de observação, registro dos fenômenos observados, interpretação de significados, identificação de melhorias necessárias, planejamento de ações para esta melhoria e a sua implementação, seguida de novo ciclo desse processo. (LÜCK, 2013, p. 25-26).

Para a autora, de acordo com o trecho transcrito, o monitoramento integra a observação, registro de fenômenos, integração de resultados, necessidade de intervenção e planejamento de ações para melhorias, sendo este um processo contínuo. Sendo assim, a equipe gestora monitora de forma efetiva o trabalho dos professores bem como os resultados desse trabalho, conforme veremos mais a frente.

Quanto à formação continuada, não somente os professores, mas também os gestores devem estar sempre em busca de novos conhecimentos, principalmente os inerentes a sua função. Segundo Lück:

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasam e norteiam seu trabalho. (LÜCK, 2009, p. 15)

Nesse sentido, a ação do diretor deverá estar condicionada a seus conhecimentos legais e conceituais, os quais promoverão a forma de gestão que será desenvolvida. Quanto mais conhecimentos e liderança o gestor desenvolver, maiores serão as chances de sucesso em seu trabalho.

Quando questionados sobre a preocupação da equipe gestora quanto à formação continuada, obtivemos as seguintes respostas:

Hoje nós já agradecemos muito a participação da SEDUC por disponibilizar cursos e treinamentos que visem à melhoria da prática pedagógica do professor. Motivando-o a fazer um trabalho diferenciado em sala de aula. (GESTORA)

Nas reuniões pedagógicas são sempre sugeridos temas e obras a serem consultadas para aprofundamento de estudos e pesquisas, para garantir a devida atualização necessária em cada área. (P4)

Observa-se, pelas respostas, que, além dos treinamentos oferecidos pela SEDUC e pela Coordenadoria, também há momentos na escola em que são feitas trocas de experiências e de material.

A HTP (Hora de Trabalho Pedagógico) também é utilizada para que os professores elaborem seus planos, corrijam atividades, preparem aulas e estudem para melhorar sua prática, conforme observado no livro de registros das HTPs. De acordo com as orientações da SEDUC, os professores dos Anos Iniciais têm doze horas em sala de aula e oito horas de HTP incluídas no seu horário de trabalho. Os professores dos Anos Finais também têm suas HTPs no horário de trabalho. Essas horas são cumpridas na escola e voltadas para o trabalho pedagógico, conforme citado acima. Nelas também se realizam estudos coletivos, já que os professores dos anos finais têm dias de HTP de acordo com a disciplina que ministram, ocasionando que todos da mesma disciplina estejam juntos no mesmo dia para

planejamento e estudos diversificados, os quais são orientados e monitorados pela pedagoga da escola. Nessas horas também é realizado estudo coletivo, buscando o aperfeiçoamento do trabalho em sala de aula. Tal prática constitui-se, portanto, uma formação continuada.

Constatou-se, na verificação dos livros de atas de reuniões pedagógicas e do livro de registro da HTP, que o planejamento de atividades pedagógicas é realizado nas reuniões pedagógicas, nas HTP (que também contribuem para a formação do professor) e em encontros individuais com a equipe gestora.

As atividades pedagógicas contribuem para o bom desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e conseqüentemente influencia no seu desempenho escolar, melhorando seus resultados, os quais devem ser constantemente monitorados pela equipe gestora conforme veremos a seguir.

2.3.3 Gestão de Resultados

A gestão de resultados é fundamental no papel educativo. É através dela que se monitora o desempenho escolar, verificam-se as dificuldades e se planejam estratégias de melhoria. “Por melhor 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)

O gestor deve estar atento aos resultados, apresentando-os à comunidade escolar, para juntos desenvolverem as ações necessárias para que a aprendizagem escolar se torne cada vez mais eficiente e eficaz.

Para Luck (2009), o gestor deve possuir as seguintes competências para direcionar a gestão de resultados na escola:

26. Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.
27. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
- 28 Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.
- 29 Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova

Brasil, etc.), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.

30 Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para melhoria da qualidade educacional.

31. Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.

32. Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.

33. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino. (LÜCK, 2009, p. 55)

De acordo com a autora, para que os resultados sejam apresentados de forma eficaz, é imprescindível uma atuação do gestor frente à sua divulgação e monitoramento. Conhecer os resultados proporciona o enfrentamento às dificuldades apresentadas, pois se criam alternativas para a sua melhoria através de uma melhor aprendizagem dos alunos.

Os alunos são o alvo maior da escola, e esta deve estar atenta a seu processo de aprendizagem proporcionando mecanismos que os façam superar as dificuldades e promovam a efetiva aprendizagem escolar. Por isso, o monitoramento desse processo é extremamente importante, já que dele depende a melhoria da aprendizagem dos alunos. Faz-se necessário um gestor que esteja engajado na busca por melhorias, na superação de dificuldade e, principalmente na busca de parcerias que o ajudem a conquistar as metas de desempenho estipuladas.

Os resultados escolares são a manifestação externa da prática pedagógica realizada na escola. Apresentam-se como os norteadores do trabalho da gestão escolar, já que é a partir deles que todas as atividades pedagógicas devem ser direcionadas.

As avaliações externas vieram para contribuir com o conhecimento e divulgação dos resultados das escolas e com isso, contribuem também para seu aperfeiçoamento. Segundo Machado e Miranda (2012):

Dessa forma, consideramos as avaliações em larga escala e os indicadores educacionais como aparatos capazes de auxiliar a gestão por resultados, entendida não como a introdução de “gerencialismo” na educação, mas como meio de se alcançar o

objetivo fim da escola, qual seja, a garantia do efetivo aprendizado. (MACHADO e MIRANDA, 2012, p. 20).

Para as autoras, as avaliações externas são mecanismos que podem ajudar a escola na busca de seus objetivos de melhorar a aprendizagem dos alunos, pois proporcionam os meios para que se possa fazer uma análise desses resultados e procurar melhorá-los a cada avaliação. Nessa perspectiva, a gestão de resultados configura-se como a ação gestora voltada para a melhoria da aprendizagem dos alunos, efetivando-se no monitoramento e intervenção nesse processo.

Segundo Lück, a gestão de resultados apresenta as seguintes características:

- Baseia-se em indicadores de desempenho, que sintetizam os elementos que traduzem o nível de aprendizagem dos alunos.
- Promove a verificação sistemática e contínua da frequência dos alunos, da sua aprendizagem e do desempenho escolar.
- É realizada no âmbito de sistema de ensino, mediante adoção de testes padronizados que permitem comparação de resultados.
- É realizada na escola em todas as unidades de aprendizagem, com fins pedagógicos (melhoria da aprendizagem dos alunos que demandam atenção diferenciada).
- É também realizada na escola, mediante testes padronizados, que permitem identificar a necessidade de mudanças e reorganização do processo educacional para garantir melhores resultados de grupos específicos de alunos.
- É associada à definição de meta de desempenho.
- É realizada na escola, com objetivos pedagógicos de identificar necessidades de melhoria, em associação aos elementos melhor condizentes a esses resultados.
- É dependente de práticas de acompanhamento e análise de resultados finais de processos educacionais: fim de unidade de aprendizagem (escola), de ano letivo (sistema).
- É realizada nos sistemas de ensino com o objetivo de estabelecer políticas de melhoria do ensino.
- Baseia-se na comparação de dados, que permitem verificar quanto de melhora houve em um dado período e como variam esses resultados em condições diferentes. (LUCK, 2009, p. 57)

Sendo assim, para a autora, o gestor deve estar centrado no resultado dos indicadores de desempenho, na frequência dos alunos, na elaboração de testes de verificação de aprendizagens, na criação de mecanismos para superação de dificuldades pedagógicas, buscando sempre a melhoria das práticas de ensino.

A seguir será apresentado um quadro com a síntese das respostas às entrevistas realizadas com a equipe gestora e professores, sobre as questões referentes à gestão de resultados na escola.

Quadro 3 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão de Resultados na escola

QUESTÕES	SÍNTESE DAS RESPOSTAS OBTIDAS
De que maneira os resultados de desempenho dos alunos são discutidos na escola?	Através de reuniões pedagógicas específicas para este fim.
De que maneira os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no planejamento pedagógico da escola?	Através de reuniões pedagógicas nas quais são verificadas as necessidades de melhorias, os descritores com dificuldades de aprendizagem e através dos resultados obtidos são confeccionados planos de intervenção para sanar as dificuldades encontradas.
Como o Conselho contribui para as discussões sobre os resultados de desempenho da escola?	Através de reuniões, propondo sugestões e se comprometendo em ajudar no que for preciso para a melhoria da aprendizagem dos alunos.
Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar?	Através de reuniões realizadas pela gestão escolar.
Que tipo de monitoramento a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos?	Acompanhamento sistemático e efetivo do rendimento escolar das turmas.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os professores entrevistados, o monitoramento das aprendizagens e dificuldades dos alunos é feito na hora de trabalho pedagógico, em reuniões dos professores por disciplina e em reuniões individuais com professores que apresentam problemas em sua disciplina, na qual os alunos não estão progredindo. Esses encontros são realizados com a pedagoga da escola, que, segundo os professores, ajuda-os a desenvolver alternativas para superação das dificuldades.

Em análise do livro de ata das reuniões pedagógicas, podemos constatar que o trabalho de monitoramento da aprendizagem e dificuldades das turmas está sempre em pauta visando à superação dos problemas.

De acordo com as necessidades apresentadas, são elaborados Planos de Intervenção, que objetivam sanar as dificuldades encontradas pelas turmas. Também existem os Planos de Ação Gestora, que estipulam as metas a serem atingidas e os planos de ação pedagógica que apresentam às ações de intervenção aos alunos com dificuldades de aprendizagem. Esses planos, aos quais a pesquisadora pôde ter acesso, ficam com os professores e com a pedagoga.

Essa prática de planejamento para melhoria de resultados se encontra no planejamento estratégico, de acordo com Machado (2013),

No nível de planejamento estratégico, realizar a análise do ambiente externo e do ambiente interno da organização, identificar os fatores críticos de sucesso da organização (os problemas que poderão influenciar negativamente a eficácia da organização), definir prioridades, objetivos (resultados esperados em longo prazo), diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho e, ainda, determinar os meios de monitoramento e controle dos resultados. No caso das escolas, o planejamento estratégico deve considerar como ponto de partida de todo o processo as diretrizes estratégicas e políticas determinadas no âmbito das redes de ensino. (MACHADO, 2013, p. 3)

Para Machado (2013), o planejamento estratégico contribui para a superação de fatores críticos, que interferem no sucesso da instituição. Essa busca de superação das dificuldades deve ser bem organizada para que os objetivos sejam alcançados. Quando questionados sobre como a equipe gestora monitora o desempenho dos alunos, obtivemos as seguintes respostas:

A equipe gestora trabalha com os alunos no momento em que fazem reforço escolar, reuniões com professores nas HTPs e daí surgem ideias para melhorar a qualidade da aprendizagem dos alunos, como projetos, simulados, entre outros (GESTORA).

Os monitoramentos que a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos são registro individual das notas dos alunos em cada disciplina, da participação na sala de aula e na realização de atividades (P.11).

De acordo com os entrevistados, a equipe gestora preocupa-se com o desempenho dos alunos da escola, envolve-se no projeto de aprendizagem e está sempre em busca, juntamente com os professores, de alternativas para sanar as dificuldades encontradas. Sobre esse aspecto, afirma Lück:

Diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas. (LÜCK, 2009, p. 67)

Para Lück, é importante que o gestor escolar acompanhe continuamente os resultados escolares, tanto internos quanto externos, e que os utilize para melhorar o desempenho educacional dos alunos através de uma aprendizagem eficiente.

A divulgação dos resultados dos alunos à comunidade interna é fundamental, mas o envolvimento da comunidade externa também. A escola repassa aos pais através de reuniões bimestrais (ou individuais) os resultados obtidos por seus filhos e também solicita que os mesmos acompanhem a vida escolar dos filhos, chamando frequentemente os que relaxam nesse processo, conforme verificado nos livros de ata. A equipe gestora monitora constantemente a frequência e o rendimento dos alunos e também divulga esses resultados conforme relatos das entrevistas.

Através dos nossos painéis que ficam também no pátio da escola, através das divulgações para os pais por telefonemas, nós entramos em contato com os pais, através da coordenação, pois enviamos os resultados à Coordenadoria regional e com isso acontece no município de Manacapuru para que a comunidade saiba dos resultados obtidos pela escola. (GESTORA)

Discutindo e refletindo sobre os índices que se manifestam nos resultados e buscando alternativas em que todos tenham o seu papel. (P1)

Em reuniões por sala e reunião geral, até mesmo por veículos de comunicação. (P2)

Observa-se pelos depoimentos apresentados que há uma preocupação com a divulgação dos resultados do desempenho dos alunos, tanto interna, quanto externamente, o que nos leva a concluir que quando a comunidade é chamada a participar, a ajudar, os resultados dos alunos vão melhorando. Segundo Machado, 2000:

Ao tratar da relação entre gestão e desempenho escolar dos alunos, o Saeb identificou que os melhores resultados obtidos são observados em escolas que exercem controle direto sobre seus recursos, que têm conselhos ativos, coordenação pedagógica, equipes com expectativas positivas sobre os alunos e que mantêm os pais informados sobre os resultados. (MACHADO, 2000, p. 102)

Para a autora, além de um conselho escolar atuante, existência de coordenação pedagógica e equipe com expectativas positivas sobre os alunos, o envolvimento dos pais com os resultados também é fator de melhoria de resultados escolares.

No que diz respeito ao Currículo, verificamos na escola que o Plano de Curso das turmas e disciplinas é realizado de acordo com a Proposta Pedagógica encaminhada pela Secretaria de Educação (SEDUC), dividido por bimestres. Também encontramos os planos diários (de aula) que os professores utilizam e que têm que estar sempre prontos, por ser uma exigência da Certificação ISO 9001 sendo verificados no momento da inspeção.

O Currículo se constitui como o norte a ser seguido pela escola na transmissão dos conhecimentos necessários aos alunos de forma legal; no entanto, também são inseridas as especificidades de cada escola, de acordo com sua realidade. Ele se configura como o responsável em descrever as habilidades e competências necessárias na aprendizagem dos alunos em cada etapa escolar, de acordo com Mello:

As competências como referência do currículo promovem uma verdadeira revolução copernicana na teoria e na prática pedagógica. Os conteúdos disciplinares, tradicionalmente tratados como fins em si mesmos, passam a servir às aprendizagens das competências e habilidades. Tomar os conteúdos como meios para aprender implica numa mudança de cultura muito mais profunda do que os relatórios e documentos sobre esse tema permitem prever, porque coloca o foco da avaliação nos resultados da aprendizagem. (MELLO, 2014, p. 9)

Para Mello, o Currículo é o responsável pelo desenvolvimento das competências e habilidades que devem ser desenvolvidas pelos alunos no decorrer de sua vida escolar. Sendo assim, cabe à escola zelar para que o desenvolvimento dessas habilidades e competências seja realmente adquirido, contribuindo com a melhor aprendizagem dos alunos.

Quando questionados sobre o currículo, os atores escolares entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

O currículo hoje é de grande valia dentro da escola, não somente o currículo formal, pré-determinado, orientado pela Proposta Pedagógica da SEDUC, mais também o informal, trabalhado através da convivência entre os membros da comunidade escolar, sua cultura, seus valores, etc. A pedagoga realiza reuniões com os professores objetivando buscar melhorias e ajudar em suas dificuldades. (GESTORA)

Sendo o currículo formal o que a escola oferece aos estudantes o que é obrigatório pela SEDUC. O informal e tudo que a escola pode oferecer aos alunos que não é obrigatório, mas que ela deseja e tem

condições de oferecer aos mesmos. E essa segunda parte é bem discutida entre todos. (P1)

Tomando a Proposta Curricular como norte, porém agregando a realidade do nosso aluno. (P2)

As discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora através de orientações pedagógicas e de estudo teórico do que deve ser relevante para ser aplicado na sala de aula. (P4)

A escola apresenta o desenvolvimento tanto do Currículo Formal, quanto do informal, já que há discussões, segundo os entrevistados, sobre eles nas reuniões promovidas na escola, o que contribui para o resultado dos alunos.

Os projetos escolares servem para ajudar a escola na aprendizagem dos alunos. Contribuem para o seu desenvolvimento e permitem que os discentes desenvolvam habilidades específicas, além de contribuir para a melhoria de seus resultados. Ao questionarmos os atores escolares sobre o desenvolvimento de projetos, obtiveram-se as seguintes respostas:

Temos vários projetos realizados na escola. O “Escola Limpa” trata da preservação do meio ambiente e conta com a participação de professores e membros da comunidade. Outro projeto que também chama a atenção é o “Leitura na Escola”, desenvolvido com os alunos de 1º ao 5º ano, no qual estes são incentivados a usar a biblioteca. Ressaltamos aqui que o incentivo à leitura é muito importante. Na escola todos os livros da biblioteca estão já digitalizados e há um grande número de empréstimos para leitura e para aumentar a motivação são premiados os alunos que mais fazem uso da biblioteca, que mais lê, sendo uma forma de motivá-los (tanto os dos anos iniciais como dos anos finais). Também temos projeto de música, coral da escola, banda fanfarra, amigo da escola, xadrez, esporte (que vem se desenvolvendo muito bem), línguas (incentivando alunos que se interessam por inglês), teatro na escola (que muito chama atenção dos alunos) e nós agradecemos a todos por que são os projetos que levaram a escola chegar aonde chegou. (GESTORA)

Orientando que sejam socializadas todas as informações referentes a cada projeto para que todos possam ser envolvidos no que lhes cabe. (P3)

São sugeridos e socializados em grupão, mesmo que tenha os responsáveis do projeto, os demais tem consciência que todos devem participar. (P2)

Oferecendo instruções sobre elaboração de um projeto e incentivo dessa forma de planejamento seja implantado na escola para melhorar o atendimento da comunidade escolar. (P4)

Segundo os entrevistados, os projetos são elaborados de acordo com as necessidades apresentadas pelos alunos e há um envolvimento de toda equipe escolar com o desenvolvimento destes. Em relação aos projetos, Lück comenta o seguinte:

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam por pessoas e são delas decorrentes. (LÜCK, 1998, p. 58)

A autora enfatiza que o envolvimento de todos com o objetivo de melhoria de resultados da escola é fator primordial para que a escola consiga alcançar resultados efetivos de aprendizagem. Para isso, deve proporcionar a criação de uma comunidade de aprendizagem, aonde todos se comprometam e busquem um objetivo comum, conforme afirmado por Rocha, Soares e Sanábio :

A comunidade de aprendizagem está relacionada com uma participação de todos aqueles que estão diretamente relacionados com o objetivo fim de uma escola: aprendizado dos alunos. Havendo um trabalho em equipe eficiente, capacitação pessoal, motivação e avaliação continuada favorecem para que, no fim, se tenha um melhor resultado de aprendizagem. (ROCHA, SOARES e SANÁBIO, s/d, p. 15)

De acordo com os autores, o trabalho de equipe eficiente, a capacitação profissional, a motivação e a avaliação continuada são fatores que influenciam positivamente o ambiente educativo. O envolvimento de todos no processo educacional com vistas à melhoria dos resultados configura-se como essencial no processo educativo. Nesse processo, saber interagir com os membros da equipe torna-se fundamental para o bom desempenho do papel do gestor. A gestão de pessoas deve está constantemente sendo monitorada e avaliada, conforme veremos na próxima seção.

2.3.4 Gestão de Pessoas

Nesta seção serão abordados os seguintes fatores referentes à Gestão de Pessoas: liderança, comunicação, monitoramento do trabalho dos funcionários, horário de aula e relacionamentos interpessoais e com a comunidade.

A Gestão de Pessoas contribui para o bom desenvolvimento da unidade escolar. No entanto, torna-se uma das dimensões mais delicadas a ser desenvolvida pelo gestor, já que pessoas são indivíduos e, como tal, pensam e agem de maneira diferente. Cabe ao gestor utilizar mecanismos que os direcionem em busca de um objetivo comum: o bom desempenho de seu trabalho e do desenvolvimento da escola.

Segundo Lück, essa gestão envolve:

Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional, formação de espírito e trabalho em equipe, cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos, inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional, capacitação em serviço centrado na aprendizagem continuada, desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação contínua de desempenho. (LÜCK, 2009, p. 83)

De acordo com a autora, a Gestão de Pessoas está intimamente relacionada com motivação, comprometimento, formação de equipes, diálogo, capacitação e autoavaliação para o desenvolvimento de um trabalho coletivo em busca de bons resultados na escola. Para que esses fatores sejam desenvolvidos, é preciso que o gestor tenha liderança frente à sua equipe.

Conforme afirmam Coelho e Linhares, 2008:

Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao diretor para levar à frente uma proposta de trabalho coletivo. Oferecer subsídios teóricos para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas são algumas sugestões para conduzir esse tipo de trabalho. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 7)

Para os autores, o diretor deve saber lidar com as diversidades do ambiente de trabalho e saber direcionar o trabalho coletivo para benefício de todos.

Conviver em grupo necessita de ordenação e direcionamento. O coletivo deve se sobrepôr ao individual, mas ao mesmo tempo, devem-se considerar as características individuais de cada um, respeitando e valorizando seu trabalho. Conseqüentemente, a criação de uma cultura organizacional voltada para o bem

comum proporciona um encadeamento de ações que levam a um bom desempenho da equipe e cabe ao gestor escolar proporcionar os meios que levarão a esse processo.

Lück (2009) identifica as competências do diretor na gestão de pessoas quando ele, na escola:

43. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.
44. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.
45. Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.
46. Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.
47. Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional.
48. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
49. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.
50. Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.
51. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito. (LÜCK, 2009, p. 81).

Além de resolver conflitos, motivar e direcionar a equipe são atividades constantes em sua atuação, já que é o envolvimento coletivo que trará os resultados esperados, o cumprimento das metas, o alcance dos resultados. Assim, a “gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho da gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 82).

Compete ao gestor o desenvolvimento de habilidades que orientem a realização de uma unidade, de uma coletividade e, nesse sentido, a comunicação é fundamental, tornando-se a peça primordial nas relações interpessoais. Chiavenato observa que,

apesar de ser encarada como transmissão de informações de uma pessoa para outra a fim de compreensão mútua e confiança, basicamente a comunicação é uma permuta ou um intercâmbio de informações que devem ser transmitidas e compreendidas dentro de uma empresa. (CHIAVENATO, 2007, p. 315)

Para o autor, a comunicação configura-se como essencial no processo de compreensão na convivência entre pessoas, já que uma comunicação deficiente pode acarretar em prejuízos para o ambiente profissional. Cabe ao gestor escolar exercer uma comunicação efetiva em seu ambiente de trabalho, executando uma liderança eficaz que produza os resultados esperados.

A articulação entre a equipe leva a realização de atividades orientadas a um fim específico. A união, em busca dos mesmos objetivos, faz com que ele se torne mais fácil de ser atingido. De acordo com Rocha, Soares e Sanábio:

O papel do líder é fundamental, principalmente, para a capacitação, motivação, comunicação organizacional e formação de equipes no interior da instituição escolar. Ao ser reconhecido como a liderança do ambiente educacional, baseado, sempre, na gestão democrática, deve estar ciente que isso ajuda a tornar o relacionamento interpessoal mais consistente. (ROCHA, SOARES e SANÁBIO, s/d, p. 15).

Segundo os autores, estipular funções específicas, delegar tarefas, dividir as atividades são atitudes de uma liderança eficiente que proporciona a organização da rotina escolar.

O ambiente tem que ser propício à aprendizagem, o tempo deve ser aproveitado de forma a contribuir para um melhor desempenho dos alunos e a escola deve está direcionada a busca dos resultados propostos previamente que visem a um bom desenvolvimento educacional e a uma educação de qualidade, com alunos realmente preparados, tendo a escola cumprido seu papel. O gestor escolar é o profissional que criará as condições para que esse ambiente se torne possível, pois, segundo Lück:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p. 17).

A autora confere ao diretor a liderança e a organização do trabalho de todos os profissionais da escola, visando à formação de um ambiente educacional provedor de aprendizagens. Somente com esse tipo de ambiente a escola realmente conseguirá efetivamente atingir seus objetivos e suas metas, já que neste clima de organização os profissionais e alunos se sentirão mais motivados e dispostos a desenvolver seu trabalho da melhor forma possível.

A motivação deve ser constante no ambiente de trabalho, já que através dela o desempenho do trabalho torna-se mais eficiente, levando a bons resultados escolares.

A motivação visa melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal, estimular o alcance das metas e dos objetivos e aumentar a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho escolar. Para isso, ressaltamos que o gestor deve motivar a sua equipe, para conseguir satisfazer as necessidades dos sujeitos que a compõem. (ROCHA, SANÁBIO e SOARES, s/d, p. 10)

Os autores ressaltam a motivação como fator predominante para melhorar o relacionamento entre as pessoas da instituição e, com isso, estimular o alcance dos objetivos e metas estipuladas. Em virtude disso, cabe ao gestor motivar sua equipe visando ao alcance dos objetivos e das metas estabelecidas pela instituição.

A formação continuada, a busca da melhoria do trabalho pedagógico, a autoavaliação devem fazer parte da vida dos profissionais, buscando sempre corrigir os erros e inovar as práticas cotidianas. Para Rocha, Soares e Sanábio, (s/d):

O desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação deve ser um processo contínuo, sempre relacionado aos objetivos e metas estipulados, obtendo-se assim, uma análise das práticas pedagógicas realizadas na escola. Esse desenvolvimento é algo inserido culturalmente dentro da instituição, deve ser praticado de forma proativa e proporcionar mais diálogo entre os profissionais envolvidos, proporcionando melhor compreensão a respeito dos resultados obtidos e daqueles que se deseja obter. (ROCHA, SOARES e SANÁBIO, s/d, p. 7)

O processo educativo e relacional está em constante mudança, e a necessidade de avaliar e se avaliar neste processo faz-se permanentemente necessária, já que só se pode corrigir os erros se deles se tiver conhecimento.

Para Lück, 2009, a liderança constitui-se como característica fundamental às pessoas que pretendem desenvolver cargos de chefia, independente de sua forma,

é através dela que os processos da instituição se desenvolvem. A autora aponta como destaques básicos do exercício da liderança na escola:

- Disponibilidade em aceitar e expressar no trabalho com pessoas os desafios inerentes ao trabalho educacional, suas dificuldades e limitações, com um olhar para as possibilidades de sua superação.
- Estimulação do melhor que existe nas pessoas ao seu redor, a partir de uma perspectiva proativa a respeito das mesmas e de sua atuação.
- Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações.
- Orientação com perspectiva dinâmica, inovadora e norteada para a melhoria contínua.
- Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir.
- Construção de oportunidades de participação e orientação para o compartilhamento de responsabilidades.
- Cultivo de atitudes que acompanham a expressão de comportamentos de liderança. (LÜCK, 2009, p. 76)

Desse modo, o exercício da liderança na escola, exige do gestor disponibilidade em aceitar e conviver com desafios do cotidiano escolar, abertura ao diálogo e capacidade de envolver os membros da equipe nas atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

No que se refere à gestão escolar, a forma de liderança configura-se como fundamental para o envolvimento dos atores nos processos desenvolvidos na escola e cabe ao gestor a orientação no desempenho desses processos. Segundo Machado e Miranda:

a gestão escolar assume papel determinante, uma vez que cabe ao gestor a função de liderança: ele deve articular os diversos segmentos da escola, atuando como mediador no processo de construção das ações empreendidas pela comunidade escolar, no sentido de que a proposta da escola esteja de acordo com a do sistema. (MACHADO e MIRANDA, 2012, p. 19)

Para as autoras, o gestor é o articulador entre os diversos segmentos da escola, sendo, portanto, o responsável pelo desenvolvimento das atividades realizadas na escola. Nesse sentido, para que se obtenham bons resultados, é necessário o envolvimento coletivo, cabendo ao gestor escolar estimular a participação de todos e promover o bom andamento dos processos e atividades escolares.

Ainda sobre esse assunto, Coelho e Linhares afirmam que:

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa no sistema de ensino. Baseada no bom senso a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações ao redor do mundo, com alto grau de desempenho. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 7)

Para os autores, promover a participação da equipe é uma estratégia para aperfeiçoar a qualidade educacional. A forma de liderança utilizada pelo gestor é que vai determinar a forma de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Ele deve estar preparado profissionalmente para esse processo já que dele depende todo o resultado da escola.

Sua autoridade deve ser reconhecida, respeitada e direcionada para o bom entrosamento entre seu grupo de trabalho, englobando todos os setores (administrativo e pedagógico), já que “para a escola existir, o diretor terá que ter as bases de autoridade reconstruídas, aliando competência administrativa e condições institucionais compatíveis como exercício de uma verdadeira liderança política e pedagógica na escola” (BURGOS e CANEGAL, 2011, p. 34).

Nesse sentido, faz-se fundamental a comunicação, já que é através dela que as relações são estruturadas e fortalecidas. Segundo Machado, Miranda e Dusi:

No plano das informações, o gestor assume os papéis de comunicação e de controle. Gestores trocam informações o tempo todo com as pessoas de dentro e de fora de sua unidade, em todas as direções (horizontal e vertical), e de forma ascendente e descendente. O gestor monitora as informações que são úteis e busca essas informações por meio de diversos canais de comunicação. Com isso, ele cria uma ampla base de informações, tornando-se uma espécie de centro nervoso de sua unidade, disseminando informações interna e externa. (MACHADO, MIRANDA e DUSI, 2014, p. 9).

De acordo com as autoras, a comunicação é fator relevante no ambiente educacional, constituindo-se na maneira pela qual o gestor monitora as informações entre a comunidade interna e externa.

No caso pesquisado, abordaram-se temas referentes à comunicação entre a escola e a Coordenadoria, entre os professores, entre estes e a equipe gestora e entre a escola e a comunidade externa. A seguir, apresentamos um quadro com a

síntese das respostas obtidas nas entrevistas com relação à gestão de pessoas na escola pesquisada.

Quadro 4 - Posicionamento dos entrevistados acerca da Gestão de Pessoas na escola

QUESTÕES	SÍNTESE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Como é o fluxo de informações entre CREM e a escola?	Intenso e proveitoso.
De que maneira a equipe gestora repassa as informações e deliberações da CREM aos professores e demais funcionários?	Em reuniões, em redes sociais, em documentos oficiais.
De que maneira se dá a comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários?	De forma direta e objetiva.
De que maneira a gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários?	Através do acompanhamento da realização das atividades.
De que maneira a escola procura atender às demandas dos professores em relação aos horários de aulas?	De acordo com as necessidades pedagógicas dos alunos.
Como é o relacionamento entre os professores?	Profissional, amigável e respeitoso.
Como é o relacionamento entre a equipe gestora e os professores?	Profissional, amigável e respeitoso.
Como é o relacionamento da escola com a comunidade do entorno?	Com abertura ao diálogo, a participação e a parcerias que visem à melhoria da escola.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à convivência e ao repasse de informações da Coordenadoria/SEDUC, obtiveram-se as seguintes respostas:

Hoje nós temos o momento da coordenação. Nós trabalhamos desde o ano de 2005 com uma coordenadoria diferenciada, com um tipo do momento de educar, de fazer uma educação de qualidade, envolvendo não só a escola estadual (...), como as demais escolas do estado, tendo uma troca de experiência com os demais gestores de todas as escolas estaduais, e isso nos dá um entendimento que trabalhar em equipe, trabalhar trocando experiências, trocando ideias valeu muito a pena, dá muito certo e que nós possamos continuar trabalhando na coordenadoria junto com os demais gestores das demais escolas, unificando um pensamento diferenciado para que nos possamos fazer cada vez mais uma educação de qualidade. (GESTORA)

Através de visitas na escola, documentos dirigidos e redes sociais. (P8)

Através das redes sociais, email e documentos oficiais. (P7)

Observa-se, pelos depoimentos, que entre a Coordenadoria e a gestão há a troca de experiências entre os gestores e que o repasse de informações desta para os professores é feito através tanto de documentos quanto de redes sociais. Também foram apresentados relatos sobre as visitas dos membros da Coordenaria à escola, concluindo-se, assim, que o fluxo de informações entre ambas ocorre de forma adequada, tendo em vista que, conforme veremos a seguir, a gestão tem a preocupação na divulgação interna das informações e deliberações da Coordenadoria.

Através de reuniões específicas para esse fim, assim como exposição no quadro informativo (P.1)

Reunião e exposição no quadro de aviso. (P2)

A equipe gestora repassa as informações através de reuniões. (P4)

Com relação à comunicação entre os professores e destes com a equipe gestora, os resultados encontrados foram os seguintes:

Essa comunicação é muito proveitosa porque nós não temos problemas entre professores, alunos, funcionários nós temos uma experiência muito boa, porque nós aprendemos, nós estamos aqui para aprender um com o outro. Então, temos um respeito muito grande um pelo outro, uma amizade verdadeira. A amizade vale a pena, nós trabalhamos com uma equipe que raramente falta à escola, raramente está passando por problemas. Trabalhamos com as dificuldades, mas hoje a equipe, eu digo a vocês, é uma equipe de excelência, uma equipe que realmente quer fazer a diferença. (GESTORA)

Através de reuniões, visitas nas salas de aula (quando há necessidade) tanto para informação ou discussão de alguma questão que precise ser discutida e é feita em cada grupo específico ou em grupão quando necessário. (P7)

No dia a dia, em reuniões específicas ou por grupo de professores e funcionários. (P2)

Através de reuniões, visitas às salas, conversas informais. (P6)

A comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários se dá de forma individual e coletiva. (P4)

Percebe-se uma preocupação da equipe gestora com a veiculação de informações no ambiente escolar. O diálogo entre as partes envolvidas no processo educacional é importante não somente para o alcance dos resultados, mas também para um desenvolvimento de um clima de trabalho que proporcione as condições necessárias para seu bom desempenho, já que é através de “um constante diálogo é que surge a certeza de que faremos na escola uma gestão participativa” (COELHO e LINHARES, 2008, p. 8)

O monitoramento das atividades dos funcionários também constitui fator de relevância para o bom desenvolvimento das atividades escolares, já que cada um possui seu papel que deve ser cumprido da melhor forma possível.

As mudanças educacionais exigem uma escola mais focada, organizada, na qual tudo funcione de maneira adequada em busca de um ambiente propício a aprendizagem do aluno. De acordo com Coelho e Linhares:

O papel principal do gestor é saber acompanhar essas mudanças e tentar ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a tornar-se uma organização que traga orgulho profissional a seus integrantes. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 5)

Para os autores, o gestor deve estar atento às mudanças ocorridas no ambiente escolar e procurar desenvolver plenamente o potencial de cada membro na organização escolar, promovendo, assim, orgulho aos que ali trabalham.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, o monitoramento ao trabalho dos funcionários ocorre da seguinte forma:

Envolvendo todos no processo educacional, para que nossos alunos possam ser tratados da melhor maneira possível. O monitoramento é feito de forma intensiva em todos os setores desde a secretaria, que é o coração da escola até a parte de merenda, limpeza, segurança e vigilância. Além das reuniões periódicas com os segmentos, também é feito a verificação do desenvolvimento das atividades, sempre procurando melhorá-las e aperfeiçoá-las. (GESTORA)

Acompanhando os acordos feitos em reuniões. (P7)

Observações diárias e chamadas individuais. Reuniões gerais. (P6)

Acompanhando o dia a dia e através de reuniões. (P4)

A gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários, levando em conta o empenho, o interesse e o compromisso na realização das atividades. (P8)

Pelos depoimentos apresentados, há uma preocupação da gestora em envolver todos os segmentos da instituição na busca pelo melhor ambiente educacional para o aluno. Através das reuniões, são acordados os caminhos que serão trilhados e é feito o monitoramento constante de como está e no que precisa melhorar. Tal fato é confirmado pelos depoimentos dos professores.

Na observação realizada na escola, comprovou-se o extremo cuidado com a organização e limpeza dos ambientes, bem como nas visitas a secretaria constatou-se a organização de processos e documentos.

Há uma cultura de organização coletiva, já que todos estão comprometidos com o bom andamento de suas funções e com a aprendizagem dos alunos. Desse modo, de acordo com Coelho e Linhares,

O trabalho coletivo possibilita a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e é fundamental para sustentar a ação da escola. É condição indispensável para que as atividades sejam devidamente planejadas e avaliadas, tendo em vista a direção comum que se pretende imprimir ao processo ensino aprendizagem. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 9)

Para os autores, o trabalho coletivo se configura como fundamental para que o sucesso da instituição torne-se possível já que promove a articulação entre os diversos segmentos.

No que se refere ao horário de aula, a gestora relatou que o mesmo é feito:

Ouvindo os professores e adequando os horários de acordo com as necessidades de aprendizagem dos alunos. Procurando promover o encontro dos professores, por disciplina, nas HTPs e juntamente com a pedagoga promovendo a troca de experiência e ajuda em suas dificuldades. (GESTORA)

Tais afirmações foram confirmadas no relato dos professores:

Adequando os tempos de aula de uma forma que vá facilitar o ensino e o aprendizado dos alunos. (P4)

De acordo com a necessidade dos alunos. (P6)

Cada disciplina tem que está junta na HTP, para planejar junto. (P8)

Apresenta-se uma preocupação com a aprendizagem dos alunos, adequando os tempos de aula de acordo com as necessidades dos alunos e dos professores.

O relacionamento entre as pessoas que compõem a escola é fator determinante para o tipo de atividade nela estabelecido. É esse relacionamento que vai determinar o tipo de clima de convivência que a escola apresenta. De acordo com Coelho e Linhares:

O clima relacional de uma escola provém, basicamente, dos educadores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 5).

Para os autores, os educadores que fazem parte da escola são os responsáveis pelas relações que nela se estabelecem. Por isso, a forma como os educadores se relacionam deve ser levada em conta pela gestão escolar, que deve buscar sempre a integração entre eles. Sobre essa questão Coelho e Linhares observam que:

Nas escolas, onde há integração entre professores, tendem a ser mais eficazes do que aquelas em que os professores se mantêm profissionalmente isolados. A escola, os professores, tudo flui e tudo “rende” e a comunidade percebe que naquele ambiente acontece a gestão participativa. As escolas bem dirigidas, exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os funcionários e a participação na construção objetivos pedagógicos, curriculares e de práticas em sala de aula. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 4-5)

Para os autores, quanto melhor a integração entre os professores, melhor será o seu desempenho em sala de aula e, conseqüentemente, melhor será os resultados dos alunos.

Na escola pesquisada, com relação ao relacionamento entre os professores, obtiveram-se as seguintes respostas nas entrevistas:

É um relacionamento muito bom, de respeito, de amizade, de compreensão aonde um procura sempre ajudar o outro. (GESTORA)

A escola sempre preservou por relacionamentos sadios e comportamentos exemplares, neste sentido, todos os professores se relacionam muito bem, cada um respeitando o espaço do outro, até por que temos que dar exemplo aos alunos. (P1)

A escola prima por um ambiente acolhedor e que o mesmo oferece aos professores um ambiente de respeito ao outro. (P2)

É o melhor possível. Somos uma família onde um ajuda o outro no momento que precisa. (P3)

Humano, solidário e fraterno. (P.4)

Os professores, mantendo uma relação de respeito, companheirismo e amizade, conforme verificado nos relatos, trabalham mais motivados e sentem-se mais dispostos a dar o melhor de si em busca da aprendizagem dos alunos, já que também depende deles esse processo educacional. De acordo com Coelho e Linhares:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas dos gestores. Os professores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente escolar, criando condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. (COELHO e LINHARES, 2008, p.04).

Para os autores, os professores também são responsáveis por desenvolver um clima amistoso no ambiente escolar. Com relação ao relacionamento entre professores e equipe gestora, obtiveram-se as seguintes respostas:

Nós temos um relacionamento muito bom, primeiro por que nós somos responsáveis por uma educação de qualidade e temos um relacionamento de amizade e companheirismo. (GESTORA)

É uma relação sadia, baseada no respeito, na confiança e no respeito mútuo. (P1)

De respeito e companheirismo. (P2)

É baseado no respeito, no companheirismo e na confiança. (P3)

Flexível, sensível, companheiro e acolhedor. (P.4)

Pela fala dos entrevistados, constatamos que a equipe gestora incentiva o respeito, a amizade e o companheirismo junto a sua equipe, valorizando a atuação dos professores, o que contribui para o bom andamento das atividades escolares, já que são eles os responsáveis por desenvolver esse trabalho. Segundo Alarcão:

Se aceitarmos o fato de que as pessoas são fundamentais na organização da escola, elas têm de protagonizar a ação que nela ocorre. Na escola, todos são atores. Os alunos, os professores, os funcionários, os pais ou os membros da comunidade envolvidos nas atividades da escola, todos têm um papel a ser desempenhado. Porém, se os alunos passam pela escola, os professores ficam e acompanham o desenvolvimento da instituição. Por isso, e também pelas responsabilidades que assumem, os professores são atores de primeiro plano. (ALARCÃO, 2001, p. 23)

Para a autora, os professores são os atores de primeiro plano dentro da escola, porque acompanham seu desenvolvimento e nele assumem responsabilidades.

A gestão deve estar aberta ao diálogo, envolvendo a comunidade interna, estando atenta a seus anseios e preocupações e procurando ajudá-los a sanar as dificuldades para que a qualidade educativa melhore. Esse tipo de gestão: “Aberta à comunidade exterior, dialoga com ela. Atenta à comunidade interior, envolve todos na construção do clima da escola, na definição e na realização do seu projeto, na avaliação da qualidade educativa.” (ALARCÃO, 2001, p. 26)

A motivação da equipe de trabalho torna-se fundamental, pois, segundo Lück (2002, p. 46), ela é “o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também em atividades pessoais e sociais”.

Sendo assim, o gestor deve estar sempre em busca de motivar sua equipe, envolvendo-a de forma significativa nas atividades e nos processos de decisão, criando, com isso, uma cultura de estímulo. Conforme apontam Rocha, Soares e Sanábio:

(...) esse gestor deve desenvolver uma cultura de estímulo ao processo participativo de decisão. A transparência na tomada de decisão e o envolvimento dos sujeitos que fazem parte da instituição, como professores, alunos, funcionários e comunidade, geram motivação, participação de equipes, integração e comunicação. Ainda, o processo de avaliação de desempenho deve ser estimulado culturalmente dentro da escola, para que as ações desenvolvidas pelos profissionais escolares reflitam nos objetivos estipulados pela gestão escolar, (ROCHA, SOARES E SANÁBIO, s/d, p. 15-16)

Para os autores, a cultura de estímulo desenvolvida pelo gestor será capaz de direcionar as atividades realizadas pela equipe escolar de forma motivada e eficaz.

Trata-se, portanto, de uma gestão participativa, que busca o envolvimento de todos procurando motivar e integrar seus membros nas mais diversas atividades.

Segundo Coelho e Linhares, 2008:

A gestão participativa preocupa-se em promover um clima de amor, de fraternidade e de diálogo, que alimente o convívio, não só entre professores, mas destes com seus alunos, procurando estabelecer comunhão e compromisso. Propicie integração e coesão, isto é, a vivência da comunhão entre o grupo de educadores, podendo assim estabelecer atividades integradas, tais como: partilhas, debates, reflexões sobre textos específicos, confraternizações, amigo secreto, manhãs ou tardes de formação, atividades coletivas, sempre com vistas a criar e a desenvolver um clima integrador e dialógico. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 6)

Para os autores, o clima desenvolvido no ambiente escolar é fator determinante para o bom desempenho dos profissionais que ali atuam. Esse clima deve ser de amor, fraternidade, diálogo e respeito, proporcionando uma convivência sadia entre os membros da comunidade escolar.

Nesse mesmo sentido, Rocha, Soares e Sanábio (s./d., p. 10) acrescentam que: "Não se trata somente de integrar os professores e o diretor, mas é necessário alinhar esse processo com a comunidade e com os alunos para, assim, se obter efetivamente o sucesso escolar". Nesse processo, envolve-se também a comunidade externa, focando no desenvolvimento de uma gestão participativa que contribua para o sucesso escolar do aluno e um ambiente tranquilo provedor de aprendizagens significativas. Coelho e Linhares afirmam que:

Trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociações do caminho que queremos para a educação no meio em que vivemos. A estratégia do envolvimento e participação da comunidade externa no cotidiano escolar conduz a um comprometimento maior desta com o desenvolvimento da escola, a transformação social e a construção da democracia, enquanto gestão compartilhada. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 8)

Para os autores, quanto maior o envolvimento da comunidade externa com as atividades escolares, maior será seu comprometimento com a escola.

Com relação ao relacionamento da escola com a comunidade, têm-se os seguintes depoimentos:

A comunidade hoje esta muito envolvida com a escola, através dos projetos, dos programas que a escola tem, há amor, carinho e dedicação. (GESTORA)

O relacionamento da comunidade é bem aberto e muito próximo com a escola. Eles estão sempre envolvidos, tem liberdade de se informar, etc. (P1)

Acolhedor, buscando sempre parcerias. (P2)

Aberto e muito próximo. Sempre envolvidos nas decisões a serem tomadas pela escola. Tendo liberdade de se informar e dar opiniões. (P3)

Os pais participam das atividades da escola, das reuniões, dos eventos, etc. É um relacionamento muito bom. (P7)

Sendo assim, conclui-se, pelos depoimentos obtidos, que a escola vem mantendo uma boa relação com a comunidade, envolvendo-a em seus eventos e buscando sempre sua participação. A gestora, portanto, está desenvolvendo a gestão participativa, cuja característica principal é, de acordo com Machado (2013, p. 1), “estimular a participação do maior número de pessoas possível no processo”.

O desenvolvimento de ações voltadas para a participação coletiva faz do gestor um líder que consegue desenvolver sua liderança de forma efetiva e eficaz, e isso se reflete nos resultados da escola. De acordo com Alarcão:

Por trás de escolas inovadoras tem-se revelado a existência de líderes, independentemente do nível em que se situam. Eles estão no topo, nas estruturas intermediárias e na base. Em uma escola participativa e democrática como a que se pretende, a iniciativa é acolhida venha ela de onde vier, porque a abertura às ideias do outro, a descentralização do poder e o envolvimento de todos no trabalho em conjunto são reconhecidos como um imperativo e uma riqueza. Mecanismos de comunicação múltipla permitem tomadas de decisão que resultam de estratégias e políticas interativamente definidas. (ALARCÃO, 2001, p. 20)

Para a autora, líderes são os responsáveis pela existência de escolas inovadoras, que conseguem envolver toda comunidade na tomada de decisão para a adesão de estratégias de melhorias do trabalho escolar.

O gestor deve estar atento a todos os segmentos da escola, buscar sua ajuda para o desenvolvimento dos processos administrativos e pedagógicos e construir parcerias para o bom desempenho das atividades. Quando todos são envolvidos,

todos se sentem responsáveis e isso torna mais fácil a realização de objetivos e metas que constituem o trabalho escolar.

Vale ressaltar que as respostas dadas às entrevistas basearam-se no período de gestão até a Certificação ISO, que ocorreu em 2015. Com isso, verificou-se, em conversas informais com os entrevistados, certa preocupação com o futuro da escola, já que a gestão mudou, a pedagoga saiu da escola (foi aprovada no concurso para professores e abriu mão do cargo indo trabalhar em outra escola) e alguns professores já começaram a se afastar para aposentadoria. Existe, atualmente, um processo de transição presente na escola, tanto da gestão como de professores, que será intensificado no ano de 2017, quando mais professores se afastarão para aposentadoria e novos virão para compor o quadro da escola. Sendo assim, faz-se necessária uma ação que incentive a autoconfiança da nova equipe que está se formando e motive-a em busca da continuação dos bons resultados.

Neste capítulo procurou-se apresentar as práticas desenvolvidas pela gestão na escola Rio Solimões e que contribuíram para a conquista de índices elevados no IDEB e no IDEAM e a Certificação ISO 9001. Foram focadas a gestão democrática e participativa, a gestão pedagógica, a gestão de resultados e a gestão de pessoas.

No terceiro capítulo será proposto um plano de ação que viabiliza a disseminação de práticas gestoras eficazes baseadas na boa administração da gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados e gestão de pessoas, através da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, e também uma ação voltada para a autoavaliação da equipe da escola, de seus processos e resultados, procurando incentivá-la a cada vez mais ter consciência de seu potencial e seu papel para o sucesso da escola.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL - PAE: SOMANDO EXPERIÊNCIAS E MULTIPLICANDO RESULTADOS

Esta pesquisa, conforme apresentado anteriormente, teve como objetivo geral analisar como a gestão escolar organiza as atividades pedagógicas em sua prática cotidiana.

No primeiro capítulo apresentamos o contexto no qual a escola está inserida, sendo a Secretaria de Educação e a Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, bem como a própria escola, sua estrutura e seus resultados.

No segundo capítulo apresentamos as práticas de gestão realizadas na Escola Rio Solimões com base nas dimensões da gestão escolar e suas competências, apresentadas por Heloísa Lück (2009): gestão democrática e participativa; gestão pedagógica; gestão de resultados e gestão de pessoas, como ocorrem e qual sua influência no resultados dos alunos. Analisamos os resultados com base em referencial teórico específico, das respostas dadas às entrevistas e do conteúdo dos documentos da escola.

Neste terceiro capítulo apresentaremos um Plano de Ação Educacional (PAE) que objetiva a disseminação de práticas gestoras centradas no bom desempenho de competências da gestão escolar, o qual será direcionado e desenvolvido pela Coordenadoria Regional de Educação, junto aos gestores escolares, à equipe pedagógica e aos professores da escola Rio Solimões, além da equipe pedagógica das demais escolas da rede. Para a elaboração deste PAE, levaram-se em consideração os principais achados desta pesquisa, que são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 5 - Principais achados da pesquisa

- Participação da comunidade escolar interna e externa nos processos e atividades educacionais, como a construção do Projeto Político Pedagógico, Conselho Escolar constituído, execução dos recursos financeiros e decisões administrativas;
- Participação efetiva em projetos culturais, esportivos, eventos escolares e projetos por parte de alunos, professores e famílias;
- Monitoramento dos resultados escolares e do desempenho dos alunos em todo processo educacional;
- Comprometimento da equipe com a aprendizagem dos alunos e desempenho da escola como um todo;
- Formação continuada proporcionada através de formações, treinamentos e estudos individuais e coletivos;
- Gestão que caminha na busca de uma gestão democrática e participativa;
- Receio dos professores com a saída da gestora e dos professores que vão se aposentar;
- Baixa motivação dos que vão permanecer na escola e cogitam até mesmo a possibilidade de trocar de instituição.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir destes achados é que foram elaboradas as ações que farão parte do Plano de Ação Educacional – PAE: Somando experiências e multiplicando resultados.

Para a construção do PAE utilizamos a ferramenta 5W 2H (MEIRA, 2003), que apresenta sete questões para serem desenvolvidas, sendo elas: *O quê? Quem? Por quê? Onde? Quando? Como? Quanto?*

O estudo realizado detectou que as práticas gestoras interferem diretamente nos resultados dos alunos em seu desempenho e aprendizagens; sendo assim, faz-se necessário um plano de ação que vise à melhoria destas práticas nas escolas da rede estadual. Este plano abordará a gestão democrática e participativa, a gestão pedagógica, a gestão de resultados e a gestão de pessoas.

O PAE será desenvolvido pela Coordenadoria Regional de Educação e terá como público alvo os gestores escolares, a equipe gestora e professores da escola Rio Solimões e coordenadores pedagógicos das demais escolas da rede estadual.

Em um primeiro momento, será feito um estudo pela Coordenadoria destas práticas e depois envolvido os gestores e coordenadores pedagógicos.

O Plano de Ação Educacional (PAE) contém quatro ações a serem executadas que possibilitarão adequar as práticas gestoras às dimensões da gestão escolar propostas por Heloísa Lück e que se configuram como responsáveis pelo melhoramento da escola como um todo. São elas:

1. Criação do Núcleo de Estudos de boas práticas educacionais;
2. Formação para os gestores escolares e coordenadores pedagógicos para troca de experiências e desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao bom desempenho da gestão escolar;
3. Elaboração e acompanhamento dos Planos de Ação das escolas envolvidas no processo de formação;
4. Formação para equipe gestora e professores da escola “Rio Solimões” abordando temas como autoavaliação, motivação e relacionamentos interpessoais.

3.1 AÇÃO 1 – CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE ESTUDO DE BOAS PRÁTICAS EDUCACIONAIS - NEPE

A primeira ação do PAE propõe a criação do Núcleo de Estudo de Boas Práticas Educacionais – NEPE, na Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru. O mesmo será composto pelo Coordenador Regional de Educação, pelos dois Coordenadores Adjuntos Pedagógicos e por três membros da assessoria, sendo, no total, seis pessoas.

Essa equipe será responsável por direcionar a formação para a equipe pedagógica das escolas e pelo acompanhamento das ações a serem realizadas, bem como pelo monitoramento e avaliação das mesmas.

O Núcleo de Estudos de Boas Práticas Educacionais terá a parceria do Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) da SEDUC e do Centro de Formação Padre José de Anchieta, que proporcionará apoio à formação dos gestores com a disponibilização de pessoas formadas na área de gestão para o desenvolvimento das formações às equipes gestoras das escolas.

A seguir apresentaremos um quadro com a síntese de criação do NEPE:

Quadro 6 - Criação do Núcleo de Estudos de Boas Práticas Educacionais – NEPE – na Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru – CREM

O quê?	Criação do Núcleo de Estudos de Boas Práticas Educacionais.
Quem?	Coordenador Regional de Educação de Manacapuru, Coordenadores Adjuntos Pedagógicos e Assessores Pedagógicos.
Quando?	Janeiro de 2017.
Como?	Através de reuniões com os membros da Coordenadoria Adjunta Pedagógica.
Onde?	Na Coordenadoria Regional de Educação.
Por quê?	Para dar suporte à formação das equipes gestoras das escolas da rede estadual de educação de Manacapuru e fazer o monitoramento e avaliação da aplicação do PAE.
Quanto?	Sem custo, já que os membros fazem parte do quadro permanente de professores da Secretaria de Educação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção, será apresentada a ação 2, que se refere à formação de gestores escolares e coordenadores pedagógicos das escolas da rede estadual de educação de Manacapuru.

3.2 AÇÃO 2 – FORMAÇÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS AO BOM DESEMPENHO DA GESTÃO ESCOLAR

No decorrer do capítulo 2, foram apresentadas as práticas gestoras analisadas relacionando-as com as efetuadas na escola Rio Solimões. Após análise dos dados, constatou-se que o sucesso da escolar poderia estar relacionado com a forma como a equipe gestora desempenha o trabalho de gestão escolar.

Os professores entrevistados e a análise documental apresentaram fortes indícios de uma gestão democrática e participativa, bem como uma gestão pedagógica ativa, uma gestão de resultados presente e uma gestão de pessoas de acordo com o que propõe Heloísa Lück (2009).

Diante dos fatos apresentados, o Plano de Ação Educacional traz uma proposta de formação à equipe gestora das escolas estaduais de Manacapuru que aborda as dimensões da gestão escolar, sendo elas: gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados e gestão de pessoas. Essa formação objetiva desenvolver os conhecimentos necessários, as habilidades e competências que possibilitarão um melhor trabalho educativo na escola através do envolvimento coletivo.

Os membros do Núcleo de Estudos de Boas Práticas Educacionais fará um cronograma de encontros para formação e apresentará aos gestores escolares. As datas de formação deverão está adequadas às atividades das escolas para que toda equipe gestora possa participar dos encontros de formação.

Serão realizados dez encontros, sendo dois a cada mês (na primeira e na terceira semana do mês), por 5 meses, com duração mínima de 8 horas cada um, perfazendo um total de 80 horas. No primeiro encontro de cada mês, estará presente o especialista da SEDUC, os demais serão direcionados apenas pelos membros do NEPE, e a cada mês umas das dimensões será trabalhada. No primeiro mês, será apresentada a Gestão Democrática e Participativa; no segundo, a Gestão Pedagógica; no terceiro, a Gestão de Resultados; e, no quarto, a Gestão de Pessoas. No ultimo mês, será feita uma junção de todas as dimensões e elaborados os planos de ação de cada escola para executarem de acordo com suas necessidades específicas.

Quadro 7 - Organização dos encontros de formação

O quê?	Encontros de Formação.
Quem?	Especialista da Secretaria de Educação e membros do NEPE.
Quando?	De março a julho de 2017, na primeira e terceira semanas de cada mês.
Como?	Através de seminários e execução de atividades pedagógicas voltadas para o tema em questão.
Onde?	Em uma sala da Coordenadoria Regional de Educação.
Por quê?	Para desenvolver habilidades e competências necessárias ao gestor escolar e trocar experiência de práticas exitosas na área educacional.
Quanto?	Sem custo. O lanche e material utilizado serão custeados pelos gestores participantes e o palestrante será membro do corpo técnico da SEDUC, não havendo necessidade de pagamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os temas abordados em cada encontro serão organizados de acordo com as dimensões a serem trabalhadas, sempre objetivando práticas gestoras que contribuem para o bom desempenho escolar e para uma aprendizagem de qualidade.

O quadro a seguir apresenta sugestões de conteúdos a serem trabalhados, de acordo com as dimensões da gestão escolar pesquisadas, o qual poderá ser ajustado de acordo com as necessidades verificadas pelo NEPE.

Quadro 8 - Temas e Cronograma da Formação da Equipe Gestora

MÓDULO	PERÍODO	TEMA	RESPONSÁVEL	CH
I	MARÇO	Gestão democrática e Participativa	ESPECIALISTA E EQUIPE DO NEPE	8h
I	MARÇO	Gestão democrática e Participativa	EQUIPE DO NEPE E EQUIPES GESTORAS	8h
II	ABRIL	Gestão Pedagógica	ESPECIALISTA E EQUIPE DO NEPE	8h
II	ABRIL	Gestão Pedagógica	EQUIPE DO NEPE E EQUIPES GESTORAS	8h
III	MAIO	Gestão de Resultados	ESPECIALISTA E EQUIPE DO NEPE	8h
III	MAIO	Gestão de Resultados	EQUIPE DO NEPE E EQUIPES GESTORAS	8h
IV	JUNHO	Gestão de Pessoas	ESPECIALISTA E EQUIPE DO NEPE	8h
IV	JUNHO	Gestão de Pessoas	EQUIPE DO NEPE E EQUIPES GESTORAS	8h
V	JULHO	Elaboração dos Planos de Ação das Escolas	EQUIPE DO NEPE E EQUIPES GESTORAS	8h
V	JULHO	Elaboração dos Planos de Ação das Escolas	EQUIPE DO NEPE E EQUIPES GESTORAS	8h
TOTAL DE HORAS DA FORMAÇÃO				80h

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao término de cada módulo, haverá um momento de troca de experiências, relacionadas ao módulo trabalhado, para disseminar práticas gestoras que renderam bons resultados para a escola e para os alunos.

Na próxima seção serão apresentados os procedimentos para elaboração dos Planos de Ação das Escolas para implantação das práticas gestoras abordadas durante a formação prevista do PAE.

3.3 AÇÃO 3 – ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE MANACAPURU

Ao término da exposição das dimensões da gestão escolar promovidas pela formação para a equipe gestora das escolas, cada uma delas deverá elaborar um Plano de Ação envolvendo essas práticas em suas escolas, já que o objetivo maior deste PAE é promover práticas gestoras que melhorem o processo educacional das escolas. A execução desses planos deverá ser acompanhada pelo NEPE, que fará o monitoramento e a avaliação.

Quadro 9 - Elaboração e acompanhamento dos Planos de Ação das escolas da rede estadual do município de Manacapuru

O quê?	Elaboração, monitoramento e avaliação dos Planos de Ação das Escolas da Rede Estadual de Manacapuru.
Quem?	Membros do NEPE e equipe gestora das escolas.
Quando?	Julho a novembro de 2017.
Como?	Reuniões específicas na Coordenadoria e nas escolas
Onde?	Na CREM e nas escolas.
Por quê?	Para desenvolvimentos de ações que visem à melhor aprendizagem dos alunos.
Quanto?	Sem custo, já que os participantes fazem parte do corpo pedagógico da Coordenadoria e das escolas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os planos de ação, que serão desenvolvidos nas escolas, têm como objetivo principal o desenvolvimento das práticas gestoras no ambiente de trabalho, para, com isso, verificar se ocorre a melhoria da aprendizagem dos alunos e dos processos da escola.

Além da elaboração e execução do Plano de Ação, será feito o intercâmbio de gestores e professores no momento da aplicação de algumas das ações apresentadas para acompanhamento dessas atividades e verificação *in loco* dos resultados obtidos.

A seguir apresentaremos um modelo de plano que pode se configurar como o norteador das práticas gestoras na unidade escolar.

Quadro 10 - MODELO de Plano de Ação Gestora das escolas estaduais de Manacapuru

PERÍODO DE EXECUÇÃO	METODOLOGIA	DESENVOLVIMENTO	RESPONSÁVEIS	AVALIAÇÃO	CUSTO
Agosto	Reunião	Reunião com os professores e funcionários para buscar alternativas da participação das famílias dos alunos no processo educacional da escola.	Equipe gestora.	Reunião realizada, verificação no livro de ata.	Sem custo
Setembro	Reunião	Reunião com os pais para discutir a importância da família no desempenho educacional do aluno.	Equipe gestora e professores.	Reunião realizada, verificação do livro de ata.	Sem custo
Outubro	Reunião	Reunião com os alunos para exposição dos acordos feitos com os pais.	Equipe gestora e professores.	Reunião realizada, registro fotográfico e <i>banner</i> com os acordos efetuados.	R\$1.000,00 para confecção dos banners
Novembro	Reunião	Reunião dos membros do NEPE, com a equipe gestora e com os professores para verificação das atividades realizadas.	NEPE, equipe gestora e professores.	Reunião realizada, registro fotográfico e registro no livro de ata da escola e do NEPE.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Esses planos servirão de instrumentos para implantação de práticas gestoras nas escolas, já que se configuram como norteadores de ações voltadas para a participação coletiva visando ao bom desempenho escolar dos alunos.

Na próxima seção, apresentaremos ações voltadas para equipe gestora e professores da escola Rio Solimões, objetivando a reintegração desta, a autoavaliação e o fortalecimento desta.

3.4 AÇÃO 4 – FORMAÇÃO PARA A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA RIO SOLIMÕES, ABORDANDO TEMAS COMO AUTOAVALIAÇÃO, MOTIVAÇÃO E RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

A formação para a equipe gestora e os professores da escola Rio Solimões tem como objetivo reintegrar a equipe pedagógica e professores, proporcionando uma retrospectiva dos trabalhos realizados e dos resultados obtidos com o propósito de fortalecer e motivar a nova equipe que se forma. Para o alcance desse objetivo, serão realizadas cinco oficinas pedagógicas, uma no início do ano e as demais ao término de cada bimestre, com duração de quatro horas cada.

O público-alvo será a equipe gestora e os professores da escola, proporcionando-lhes momentos de troca de experiências e reflexão sobre os trabalhos realizados na escola, por meio de uma autoavaliação, para que percebam o quanto foram importantes para o alcance dos resultados obtidos pela escola e como podem ajudar os novos membros da equipe escolar, inclusive o novo gestor, que passará a conhecer as ações realizadas na escola para superar as dificuldades e atingir as metas e os objetivos esperados.

As oficinas serão conduzidas pelos membros no NEPE e contará com a participação dos antigos professores que se afastaram para aposentadoria ou mudaram de escola para expor aos participantes o relato das experiências vividas na escola. A primeira parte da oficina, em um período de duas horas, apresentará o antes e depois da escola, sua história, as dificuldades e as glórias alcançadas. Na segunda parte, durante uma hora e trinta minutos, os professores convidados, cada um representando um momento distinto vivido pela escola, apresentará relatos de dificuldades que foram superadas e como isso foi possível. A última hora da oficina será aberta a perguntas, ao debate, à troca de ideias, que finalizará com uma questão a ser discutida na próxima oficina.

Faz-se essencialmente importante que esta primeira oficina seja realizada no início do ano escolar para que já ocorra uma troca de experiências entre os membros da escola e também uma motivação para o ano de trabalho.

Os aspectos mais importantes a serem trabalhados nessas oficinas é a autoavaliação do trabalho do professor, sua importância para a escola, reconhecimento de seu papel enquanto educador com enfoque no trabalho coletivo, na equipe, priorizando a motivação e as boas relações interpessoais.

Quadro 11 - Organização das oficinas de formação da equipe gestora e professores da escola Rio Solimões

O quê?	Formação para equipe gestora e professores.
Quem?	Membros do NEPE e professores afastados da escola por motivos diversos.
Quando?	A primeira no início do ano letivo e as demais ao término dos bimestres.
Como?	Por meio de oficinas que permitam aos participantes fazer a conexão da escola com o passado, o presente e o futuro e sua importância nesse processo.
Onde?	Na escola Rio Solimões.
Por quê?	Para que haja integração, interação e troca de experiências entre os profissionais que atuam na escola.
Quanto?	Sem custo, já que os participantes fazem parte do quadro efetivo da SEDUC e a escola pode oferecer o lanche.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de Ação Educacional – PAE, aqui exposto, apresentou quatro ações a serem desenvolvidas para melhorar as práticas gestoras nas escolas com vistas a melhorar a aprendizagem dos alunos.

Após a formação inicial, faz-se necessário um monitoramento para verificação se a teoria foi colocada em prática, cabendo ao NEPE fazê-la, dando apoio às

escolas e incentivando-as a seguirem em frente na busca por uma educação de qualidade.

Pretende-se que, ao final da execução do PAE, haja, além de uma maior integração entre as escolas, a conquista de efetiva mudança no ambiente escolar, seja na escola Rio Solimões, seja nas demais escolas da rede, mudança que será capaz de desenvolver o espírito da coletividade, da integração e da aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a conhecer e analisar as práticas gestoras realizadas na escola Rio Solimões e sua influência nos resultados obtidos pela instituição. No primeiro capítulo apresentamos o contexto educacional no qual a escola está inserida, a Secretaria Estadual de Educação, a Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru e a escola, sua clientela, comunidade, atividades e projetos desenvolvidos, resultados obtidos e premiações alcançadas.

No segundo capítulo, apresentamos a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados e uma reflexão teórica sobre as práticas gestoras com foco nas dimensões da gestão escolar apresentados por Lück (2009), sendo: a gestão democrática e participativa, a gestão pedagógica, a gestão de resultados e a gestão de pessoas, relacionando-as com as praticadas na escola identificadas por meio da pesquisa de campo.

No terceiro capítulo, construiu-se um Plano de Ação Educacional que apresentou sugestões para disseminação dessas práticas gestoras. O PAE deverá ser elaborado e executado pela Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, que envolverá as escolas da rede estadual através da confecção de Planos de Ação específicos para a melhoria do desempenho educacional e a escola Rio Solimões, contribuindo para o fortalecimento da nova equipe que se forma, valorizando os profissionais e motivando-os para o exercício cada vez mais eficiente de seu trabalho, lembrando o passado, mas focando no futuro que deverá ser tão promissor quanto o presente.

Apesar das limitações ocasionadas pela falta de tempo na coleta de dados, recusa de alguns profissionais em participar, receio dos que participaram (afinal, a gestão já era outra) e, a principal, a saída da gestora alvo da pesquisa, constatou-se que os resultados educacionais estão intimamente relacionados às práticas gestoras desenvolvidas na escola e que, melhorando essas práticas, de acordo com as dimensões da gestão sugeridas por Heloísa Lück, as escolas podem melhorar seu desempenho e cumprir sua função, que é a de proporcionar uma educação de qualidade ao aluno.

Temos consciência de que as ações apresentadas não resolverão os problemas educacionais enfrentados pelas escolas, mas poderão contribuir para a criação de mecanismos de enfrentamento a estes problemas.

O aluno é o foco central da escola e todas as ações nela praticadas deverão estar voltadas para ele. Cabe ao gestor escolar proporcionar os meios para que essas ações sejam positivas e proporcionem os resultados esperados.

Vale ressaltar a necessidade de estudos futuros para verificação de mudanças ocorridas através da implantação do PAE e também pesquisas direcionadas para as dificuldades encontradas pelos gestores escolares na efetivação de uma gestão democrática e participativa e como tal gestão afeta o cotidiano da escola.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 9001: 2008**. Rio de Janeiro, ABNT, 2008.

ALARCÃO, I. (Org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

AMAZONAS. Escola Estadual Carlos Pinho. **Projeto Político Pedagógico**. Manacapuru, 2015.

_____. Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru. **Arquivo de dados das escolas estaduais**. Manacapuru, 2014.

_____. **Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino SEDUC, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando seu quadro de cargos, comissionados e estabelecendo outras providências. Diário Oficial, Manaus: AM, 18 mai. 2007. p.15.

_____. **Manual de Orientação do Conselho Escolar**. Manaus, 2013.

_____. **Plano Estadual de Educação**. Disponível em: <[http://consed.org.br/rh/resultados/2012/planos estaduais-de-educacao/pee-am-pdf](http://consed.org.br/rh/resultados/2012/planos_estaduais-de-educacao/pee-am-pdf)> Acesso em: 19 mai. 2015.

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

_____. **Rendimento Web**. Disponível em <<http://sigeam.am.gov.br>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

_____. **Sistema Integrado de Gestão Educacional**. Disponível em: <<https://servicos.sigeam.am.gov.br/rendimento>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

BURGOS, M. B.; CANEGAL, A. C. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. 2011. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/2>>. Acesso em: 8 nov. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 ago. 2015

_____. INEP. Indicadores Educacionais. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

_____. LDB. Lei 9394/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07 ago. 2015.

CAED/UFJF. SADEAM: **Revista da Gestão Escolar**. (2012). Disponível em: <<http://www.sadeam.caedufff.net/wp-content/uploads/2014/08/SADEAM-RG-RE.pdf>> . Acesso em: 28 mai. 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COELHO, S. B. R; LINHARES, C. Gestão Participativa no ambiente escolar. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008..

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016

GIL, A. C. **Estudo de Caso: fundamentação Científica – subsídios para a coleta e análise de dados – como redigir um relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, H. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Séries Cadernos de Gestão, v. VI. Petrópolis: Vozes, 2012.

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

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **Perspectivas da Gestão escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n.72, p. 11-33, 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/articule/viewFile/1087989/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

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

GESTORA da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da

Silva. 2016.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=455>>. Acesso em: 11 out. 2016.

_____. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Mimeo, 2011.

_____. **A dinâmica do trabalho de gestão**. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=90>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev-jun 2000.

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B. Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, n. 2, 2012

_____.; DUSI, C. S. C. O. O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Porto/Portugal, 2014. **Anais IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**, 2014.

MEDEIROS, A. M. S. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Revista Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 17, n. 32, p. 137-150, jan-abr. 2011.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MELLO, G. N. **Currículo da Educação Básica no Brasil: concepções e políticas**. Setembro, 2014. Disponível em: <http://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2015/09/guiomar_pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. **Escolas eficazes: um tema revisitado/Namo de Mello** — Brasília: MEC/SEF, 1994. 39p. (Série Atualidades Pedagógicas: 6).

MYNAYO, Maria C. S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAUBER, R.; SILVEIRA, G. T. Gestão dos Sistemas Escolares – Quais caminhos seguir? In: SCHWARTZMAN, S.; COX, C. (Eds.). **Políticas Educacionais e Coesão Social**. Uma Agenda Latino-Americana. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/>

texto2_1.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016

P1. Professor 1 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P2. Professor 2 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P3. Professor 3 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P4. Professor 4 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P5. Professor 5 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P6. Professor 6 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P7. Professor 7 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

P8. Professor 8 da Escola Rio Solimões. Entrevista concedida a Erlândia Guedes da Silva. 2016.

ROCHA, B. S. O.; SOARES, F. P.; SANÁBIO, M. T. **A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica.** Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1_integral.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.

SILVA, I. N. **Práticas de gestão escolar:** um estudo de caso na Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo de Janaúba/MG. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

SOARES, J. F. **Escola Eficaz:** um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME). Belo Horizonte, maio de 2002.

SOARES, J. F. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. **REICE – Revista Eletrônica Ibero americana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educación**, Lisboa, v. 2, n. 2, p. 83-104, 2004. Disponível em: <<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5550>>. Acesso em: 30 out. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: ERLÂNDIA GUEDES DA SILVA

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa com o título provisório “**CAMINHOS EDUCACIONAIS ENTRE O PROCESSO DE AUMENTO DOS ÍNDICES DE DESEMPENHO E A CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO AMAZONAS**”. Neste sentido, pretende-se investigar quais fatores relacionados à gestão escolar contribuíram para a melhoria dos índices de desempenho da escola e como esta organiza as atividades pedagógicas em suas práticas cotidianas.

A metodologia consiste em entrevistas aplicadas à equipe gestora da escola, bem como a professores dos anos iniciais e finais.

Para participar você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão a sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador.

Eu, _____ ocupante da função de _____ fui informado(a) dos objetivos da referida pesquisa. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Dessa forma, declaro que concordo em participar deste estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada oportunidade de ler e esclarecer as dúvidas.

Manacapuru/AM, _____ de outubro, de 2016.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

ANEXOS

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA (EQUIPE GESTORA)

I) Perfil

1. Informe por favor:
 - 1.1 Sua formação
 - 1.2 Há quanto tempo trabalha na área de educação?
 - 1.3 Há quanto tempo trabalha com gestão escolar?
 - 1.4 Há quanto tempo trabalha na equipe gestora dessa escola?

II) Gestão pedagógica

2. A escola possui Projeto Político Pedagógico próprio?
3. Quando e como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da Escola?
4. De que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico da escola?
5. De que maneira a equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos?
6. Que tipo de monitoramento a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos?
7. De que maneira os resultados de desempenho dos alunos são discutidos na escola?
8. De que maneira os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no planejamento pedagógico da escola?
9. De que maneira é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola?
10. De que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada dos professores?
11. De que maneira as discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora?
12. De que maneira a equipe gestora orienta a elaboração e desenvolvimento dos projetos realizados na escola?

III) Gestão participativa

13. Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar?
14. Como é formado o Conselho Escolar da instituição?
15. Como podemos avaliar a atuação do Conselho Escolar?
16. De que forma o Conselho Escolar define e valida os processos (pedagógicos, financeiros e administrativos) da escola?
17. Como o Conselho contribui para as discussões sobre os resultados de desempenho da escola?
18. Quais canais de comunicação são utilizados para estabelecer relação com a comunidade?
19. De que maneira os professores participaram na elaboração do atual Projeto Político Pedagógico da escola?
20. De que maneira são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola?
21. De que maneira os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola?
22. De que forma no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?

IV) Gestão de pessoas e liderança

23. Como é o fluxo de informações entre CREM e a escola?
24. De que maneira a equipe gestora repassa as informações e deliberações da CREM aos professores e demais funcionários?
25. De que maneira se dá a comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários?
26. De que maneira a gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários?
27. De que maneira a escola procura atender às demandas dos professores em relação aos horários de aulas?
28. Como é o relacionamento entre os professores?
29. Como é o relacionamento entre a equipe gestora e os professores?
30. Como é o relacionamento da escola com a comunidade do entorno?

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA (PROFESSORES)

NOME: _____

TRABALHA COM: () ANOS INICIAIS () ANOS FINAIS

I) Perfil

1. Informe por favor:

1.1 Sua formação

1.2 Há quanto tempo trabalha na área de educação?

1.3 Há quanto tempo trabalha como professor nesta escola?

II) Gestão pedagógica

2. A escola possui Projeto Político Pedagógico próprio?

3. Quando e como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da Escola?

4. De que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico da escola?

5. De que maneira a equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos?

6. Que tipo de monitoramento a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos?

7. De que maneira os resultados de desempenho dos alunos são discutidos na escola?

8. De que maneira os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no planejamento pedagógico da escola?

9. De que maneira é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola?

10. De que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada dos professores?

11. De que maneira as discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora?

12. De que maneira a equipe gestora orienta a elaboração e desenvolvimento dos projetos realizados na escola?

III) Gestão participativa

13. Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar?

14. Como é formado o Conselho Escolar da instituição?

15. Como podemos avaliar a atuação do Conselho Escolar?

16. De que forma o Conselho Escolar define e valida os processos (pedagógicos, financeiros e administrativos) da escola?

17. Como o Conselho contribui para as discussões sobre os resultados de desempenho da escola?

18. Quais canais de comunicação são utilizados para estabelecer relação com a comunidade?

19. De que maneira os professores participaram na elaboração do atual Projeto Político Pedagógico da escola?

20. De que maneira são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola?

21. De que maneira os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola?

22. De que forma no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?

IV) Gestão de pessoas e liderança

23. Como é o fluxo de informações entre CREM e a escola?

24. De que maneira a equipe gestora repassa as informações e deliberações da CREM aos professores e demais funcionários?

25. De que maneira se dá a comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários?

26. De que maneira a gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários?

27. De que maneira a escola procura atender às demandas dos professores em relação aos horários de aulas?

28. Como é o relacionamento entre os professores?

29. Como é o relacionamento entre a equipe gestora e os professores?

30. Como é o relacionamento da escola com a comunidade do entorno?

(Roteiro elaborado por Silva, 2015)