

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

JOELSE RODRIGUES PEDRAÇA

**PDE-ESCOLA: ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO E DOS RESULTADOS EM UMA  
UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE  
MANICORÉ/AM**

JUIZ DE FORA

2015

JOELSE RODRIGUES PEDRAÇA

**PDE-ESCOLA: ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO E DOS RESULTADOS EM UMA  
UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE  
MANICORÉ/AM**

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

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Salomão Condé

JUIZ DE FORA

2015

JOELSE RODRIGUES PEDRAÇA

**PDE-ESCOLA: ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO E DOS RESULTADOS EM UMA  
UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE  
MANICORÉ/AM**

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

---

Membro da banca - Orientador(a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Dedico este trabalho aos meus pais *in memoriam*, José e Maria Pedraça, que na sua humildade e dedicação, não mediram esforços para dar uma educação digna a seus filhos. Dedico também aos meus filhos Joice, Robson e Letícia que são minhas fontes de inspiração e persistência.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e pela sabedoria concedida, sem os quais não poderia realizar este trabalho.

Não poderia deixar de agradecer aos meus irmãos Oyama, Oraide, Onídia, Obede, Oyler, José, Josafá, Jainer, Joiner e Melissa, às minhas amigas Esther Rocha e Eliandra Santos pelo apoio moral no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também, ao meu esposo que foi compreensivo nos momentos em que tive que me ausentar do aconchego da família para dedicar-me aos estudos.

Agradeço à SEDUC/AM e à gestão da Escola Tupinambá (nome fictício) que, na medida do possível, deu auxílio nas informações necessárias para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Um agradecimento especial ao meu orientador Eduardo Condé e aos ASAs Priscila Cunha e Álisson, meus “anjos da guarda”.

“Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão”.

Paulo Freire

## RESUMO

Esta dissertação parte da análise do Programa PDE-ESCOLA implementado em uma unidade escolar pertencente à rede estadual de ensino do estado do Amazonas, localizada no município de Manicoré. A finalidade deste programa é atender às escolas que necessitam desenvolver suas ações com eficiência, buscando sempre um desenvolvimento favorável ao ensino e aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente o bom desempenho destes nas atividades intra e extraescolares. Ao longo deste trabalho é dado destaque ao panorama da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, como também à análise do problema que está amparada na Resolução nº 04 de 17/03/2009. Informações pertinentes ao município se fazem imprescindíveis, especialmente sobre a criação da escola em análise. As informações desenvolvidas estão de acordo com um diagnóstico realizado *in loco*. Algumas considerações sobre a importância do trabalho da gestão escolar, bem como as implementações de políticas públicas educacionais e a análise dos resultados da investigação na escola analisada têm por embasamento a Constituição Federal de 1988, o Plano Nacional de Educação e a Legislação do Ensino Básico. Dentre os autores e teóricos citados nesta dissertação, estão H. Lück, E. S. Condé, L. F. Dourado e K. S. Freitas os quais se destacam por mostrar a importância de realizar um trabalho voltado a gestão participativa com o subsídio das políticas educacionais. O problema como combater os baixos índices de rendimento dos alunos de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, norteia-se no objetivo analítico que é analisar a implementação do programa PDE-Escola entre os anos de 2009 e 2014, na escola estadual Tupinambá/Manicoré. Dos objetivos propositivos, vale destacar a implementação do PDE-Escola entre os anos de 2009 e 2014, na escola investigada; a análise do desempenho dos alunos dos anos finais do EF a partir do IDEB/2007; os resultados obtidos pela escola a partir da implementação do PDE-Escola; as ações descritas no PDE-Escola, mas que não foram realizadas e, finalmente apresentar um Plano de Ação Educacional com cinco propostas de ações para auxiliar as ações da escola. A metodologia utilizada é a abordagem qualitativa para obtenção dos dados, bem como análise de dados documentais e ainda a realização de entrevista com a gestora da escola analisada, como também aplicação de questionários para os professores dos anos finais do EF, com questões fechadas e aberta e aplicação de questionários com questões fechadas para os alunos de 7º ao 9º do EF, dos turnos matutino e vespertino.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Políticas Públicas Educacionais; Desempenho.

## ABSTRACT

This case study of the analysis of the PDE-School Program implemented in a school unit belonging to the state system of Amazonian state of education in the municipality of Manipur. The purpose of this program is to meet schools they need to develop their actions efficiently, always seeking a favorable development to teaching and student learning and hence the good performance of the intra and extra-curricular activities. Throughout this work is given prominence to the panorama of the State Department of Education of the Amazon, as well as the analysis of the problem which is supported by the Resolution No. 04 of 17/03/2009. Relevant information to the municipality to make essential, especially about school creation under review. Information developed are consistent with a diagnosis carried out on the spot. Some considerations about the importance of school management work as well as educational public policy implementation and analysis of research results in the analyzed school have based the Federal Constitution of 1988, the National Plan for Education and the Basic Education Law. Among the authors and theorists cited in this paper are H. Lück, E. S. Condé, L. F. Dourado and K. S. Freitas which stand out by showing the importance of holding a job turned participatory management with the subsidy of educational policies. The problem how to combat the low income levels of students from 6th to 9th grade of elementary school is guided in the analytical goal is to analyze the implementation of PDE-School program between the years 2009 and 2014, the state school Tupinambá / Manipur . The purposeful goals, it is worth highlighting the implementation of PDE-School between the years 2009 and 2014, the school investigated; the performance analysis of students' final years of the EF from IDEB / 2007; the results obtained by the school from the implementation of PDE-School; the actions described in the PDE-School, but were not carried out and finally present an Educational Action Plan with five proposals for action to help the school's actions. The methodology used is the qualitative approach to data collection and analysis of documents and even conducting an interview with the school's management analyzed, as well as questionnaires for teachers of the final years of the EF, with closed and open questions and questionnaires with closed questions for students from 7th to 9th of EF, the morning and evening shifts.

**Keywords:** School management; Educational Public Policy; Performance.



## LISTA DE ABREVIATURAS

APMC – Associação de Pais, Mestres e Comunitários  
BEA – Banco do Estado do Amazonas  
DEGESC – Departamento de Gestão Escolar  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação  
GSEAC – Gabinete da Secretaria Executiva Adjunta da Capital  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
PARFOR – Programa de Formação de Professores  
PEB – Programa de Educação Básica  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PDE-ESCOLA – Plano de Desenvolvimento da Escola  
PSS – Processo Seletivo Simplificado  
SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica  
SEDUC/AM – Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas  
SPG – Supletivo de Primeiro Grau  
UEA – Universidade do Estado do Amazonas  
UFAM – Universidade Federal do Amazonas

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação Gráfica da Estrutura do PDE-Escola.....	21
Figura 2: As etapas de elaboração e implementação do PDE.....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distorção idade-série entre os anos de 2009 e 2013 – Anos Finais do Ensino Fundamental – Escola Tupinambá.....	73
Gráfico 2: Distorção idade-série entre os anos de 2009 e 2013 – Anos Finais do Ensino Fundamental – Município de Manicoré.....	74
Gráfico 3: Distorção idade-série entre os anos de 2009 e 2013 – Anos Finais do Ensino Fundamental – Estado do Amazonas.....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura Organizacional da SEDUC/AM.....	26
Quadro 2: Distribuição de alunos matriculados nos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio de EJA.....	29
Quadro 3: Distribuição dos docentes.....	32
Quadro 4: Quantidade de docentes por área de formação.....	33
Quadro 5: Quantidade de docentes lotados em outras áreas.....	33
Quadro 6: Docentes que atuam em outras funções.....	34
Quadro 7: Plano de ação do PDE-Escola .....	43
Quadro 8: Proposta de execução da Ação: Formação de Professores.....	83
Quadro 9: Proposta de execução da Ação: Interação Família e Escola.....	86
Quadro 10: Proposta de execução da Ação: Aulas de Reforço.....	89
Quadro 11: Proposta de execução da Ação: Trabalho voluntário na escola.....	92
Quadro 12: Proposta de execução da Ação: Acessibilidade na escola.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2009.....	35
Tabela 2: Resultado do IDEB 2009 - 9º ano .....	36
Tabela 3: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2010.....	36
Tabela 4: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2011.....	37
Tabela 5: Resultado do IDEB 2011 - 9º ano.....	37
Tabela 6: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2012.....	38
Tabela 7: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2013.....	38
Tabela 8: Resultado do IDEB 2013 - 9º ano .....	38
Tabela 9: Dados de desempenho acadêmico da escola no Ensino Fundamental – ano letivo de 2007.....	41
Tabela 10: Disciplinas com taxas de reprovação no Ensino Fundamental.....	41
Tabela 11: Taxas de distorção idade/série no Ensino Fundamental, em 2007...	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1 PDE-ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE MANICORÉ.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 PDE-Escola.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Características da rede estadual de educação do Amazonas.....</b>	<b>25</b>
1.2.1. Descrição da escola analisada.....	27
1.2.2. Perfil da equipe gestora.....	30
1.2.3. Perfil dos professores.....	32
1.2.4. Perfil dos alunos.....	35
<b>1.3 Implementação do Programa PDE-Escola na unidade escolar analisada.....</b>	<b>39</b>
<b>2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS E GESTÃO ESCOLAR: TRANSFORMANDO REALIDADES.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1. Gestão Escolar: algumas considerações.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2. Políticas Públicas Educacionais: um longo caminho.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3. Análise da implementação e do desenvolvimento do PDE-Escola na escola Tupinambá/Manicoré.....</b>	<b>61</b>
2.3.1. A Percepção da Gestora da escola analisada sobre a implementação do PDE-Escola.....	61
2.3.2. A Percepção dos Professores da escola analisada sobre a implementação do PDE-Escola .....	69
2.3.3. O resultado da implementação do PDE-Escola na percepção dos alunos da escola analisada.....	73
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: CINCO PROPOSTAS DE AÇÕES A SEREM INSERIDAS NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA TUPINAMBÁ.....</b>	<b>78</b>
<b>3.1. Formação de Professores.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2. Interação Família e Escola.....</b>	<b>83</b>
<b>3.3. Aulas de Reforço.....</b>	<b>86</b>
<b>3.4. Trabalho Voluntário na Escola.....</b>	<b>89</b>
<b>3.5. Acessibilidade na Escola.....</b>	<b>92</b>

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE 01 – Entrevista com o gestor escolar.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE 02 – Questionário destinado ao professor.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE 03 - Questionário destinado ao aluno.....</b>	<b>107</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a implementação do Programa PDE Escola (Plano de Desenvolvimento da Escola), entre os anos de 2009 e 2014, na Escola Estadual Tupinambá<sup>1</sup> pertencente à rede estadual de educação do estado do Amazonas, situada no município de Manicoré. Esta unidade escolar foi uma das 05 escolas no município que apresentaram baixo desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em 2007, motivo pelo qual foi contemplada pelo programa do governo federal denominado PDE-Escola que é uma ferramenta de planejamento estratégico que o Ministério da Educação vem utilizando para ajudar a comunidade escolar a identificar e enfrentar seus principais problemas, como evasão escolar, distorção idade/série, reprovação.

A escolha desta unidade escolar como objeto de pesquisa se deu em razão da autora fazer parte de seu quadro funcional como professora desde a sua criação, em 1994. No período de 2008 a 2012, fez parte da equipe gestora, na função de Apoio Pedagógico. Esta função existe nas escolas que não possuem pedagogo, conforme Instrução Normativa/SEDUC/AM, que disciplina os procedimentos operacionais relativos aos processos de lotação e movimentação de pessoal da Secretaria de Educação do Amazonas. Apesar de não possuir formação em pedagogia, essa função de apoio pedagógico está basicamente concentrada no suporte pedagógico e administrativo da escola, no tocante ao auxílio requerido pelos professores, e também, quanto aos diversos assuntos pertinentes à unidade escolar.

Essa experiência profissional de apoio pedagógico oportunizou à pesquisadora realizar um estudo mais aprofundado sobre o programa PDE-Escola, pois no exercício desta função foi parte integrante da comissão de elaboração do plano de ação da instituição de ensino para implementação do programa PDE Escola.

Por ser uma das escolas a implementar o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), foi necessário observar com mais atenção a forma de participação da comunidade escolar, com o objetivo de constatar sua interação, a relação interpessoal no cotidiano de professores, funcionários, equipe gestora, alunos e pais. O que torna imprescindível também na observação, é a forma como

---

<sup>1</sup> Este é um nome fictício para não comprometer a identidade da escola analisada.



os docentes utilizam os recursos didáticos e pedagógicos, e, ainda, as estratégias e formas de avaliação, uma vez que esta unidade foi contemplada com o referido programa não pelo sucesso no IDEB, mas por não atingir a meta projetada nas avaliações externas realizadas em 2007.

O problema como combater os baixos índices de rendimento dos alunos de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, norteia-se no objetivo analítico que é analisar a implementação do programa PDE-Escola entre os anos de 2009 e 2014, na escola e, a partir deste, desenvolver os objetivos propositivos que são: conhecer a implementação do PDE-Escola entre os anos de 2009 e 2014, na escola investigada; destacar a análise do desempenho dos alunos dos anos finais do EF a partir do IDEB/2007; apresentar os resultados obtidos pela escola a partir da implementação do PDE-Escola; destacar as ações descritas neste plano, mas que não foram realizadas e, finalmente apresentar um Plano de Ação Educacional com cinco propostas de ações para auxiliar as ações da escola.

Com a finalidade de obter dados concretos a respeito das ações desenvolvidas dentro do espaço escolar, surgiu a necessidade de realizar uma pesquisa de campo. Os instrumentos metodológicos utilizados foram entrevistas e questionários. Dessa forma, dentre as pessoas escolhidas para participar desta pesquisa estão a gestora, o pedagogo e/ou o apoio pedagógico, os professores atuantes no Ensino Fundamental e os alunos de 7º, 8º e 9º anos, dos turnos matutino e vespertino.

O capítulo 1 apresenta a descrição do programa PDE-Escola, tema escolhido para investigação deste estudo de caso. Neste capítulo, além da apresentação da estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, da qual a escola Tupinambá faz parte, será feita uma descrição da escola analisada, evidenciando o perfil da equipe gestora, dos professores e dos alunos da instituição de ensino.

Por fim, será feita a descrição da implementação do PDE-Escola na unidade escolar, embasada no manual *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC). Esta é a 3ª edição cuja finalidade é atender os “objetivos do Programa Fundescola/DIPRO/FNDE, em conformidade com o Acordo de Empréstimo nº 7122/BR com o Banco Mundial, no âmbito do Projeto BRA/00/27 do PNUD e do BRA 914/1111 da Unesco” (BRASIL,

2006, p. 02). Conforme sua apresentação, esta obra serve de guia que direciona a escola a fazer sua auto-avaliação e, assim, possa constituir o nível de “desempenho que pretende alcançar em um determinado prazo, mediante um conjunto de objetivos estratégicos, metas e planos de ação, com responsabilidades, prazos e custos definidos” (BRASIL, 2006, p. 11).

No capítulo 2, serão tratados, de forma reflexiva, os dados obtidos na pesquisa de campo buscando responder às questões de investigação, analisando o Programa PDE Escola nessa unidade escolar, utilizando os aportes teóricos dessas políticas, dando ênfase à ampliação do entendimento sobre o programa, com exploração de seu processo de implementação e aprofundamento dos aspectos abordados, referentes à gestão escolar.

No capítulo 3, no Plano de Intervenção Educacional, é preposta uma reestruturação do Projeto Político Pedagógico, bem como a inserção de outras ações pedagógicas para o melhoramento contínuo das atividades no ambiente escolar.

## **1 PDE-ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE MANICORÉ**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o PDE-Escola dentro do contexto do surgimento de políticas de estratégia gerencial na educação brasileira nas últimas décadas. Além disso, será apresentada a estrutura educacional do estado do Amazonas para contextualizar de forma mais clara a escola escolhida para esse estudo de caso e posteriormente caracterizar o processo de implementação da política, tendo como centro de análise o papel do gestor escolar e sua relação com os demais atores escolares. Ao final, serão apresentadas as questões de investigação que irão nortear os demais passos da pesquisa.

### **1.1. O PDE-Escola**

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta de estratégia gerencial voltada especificamente para atender a escola que necessita desenvolver suas ações com eficiência, buscando sempre um desenvolvimento favorável ao ensino e aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente o bom desempenho destes nas atividades intra e extraescolares. “No PDE-Escola, a escola analisa o seu desempenho, seus processos, suas relações internas e externas, seus valores, sua missão, suas condições de funcionamento e seus resultados” (BRASIL, 2006, p. 21). Assim, através desse plano, a escola tem a possibilidade de decidir como serão abordados os problemas detectados e administrá-los de maneira eficiente e eficaz.

O PDE-Escola é uma política educacional implantada pelo governo federal para auxiliar a escola no atingimento de objetivos, como também na realização da sua auto-avaliação e de adequação de propostas que visam proporcionar um ambiente favorável às constantes mudanças. “O PDE-Escola pode ser considerado, assim, como um processo de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 2006, p. 20).

O PDE-Escola sempre teve como objetivo ser uma ferramenta de gestão da escola e para a escola. Em 2011, o sistema era disponibilizado somente para as escolas priorizadas pelo programa PDE Escola e, a partir de 2012, o sistema encontra-se disponível para todas as escolas públicas que desejam utilizar a

ferramenta, mesmo aquela que não recebe recursos financeiros do Ministério da Educação.

Esta política foi implementada com o principal objetivo de subsidiar as escolas públicas cujos alunos apresentaram baixo desempenho nas avaliações externas do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) no ano letivo de 2007. Através da Resolução nº 04, de 17 de março de 2009, elaborada pelo Ministério da Educação em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a implementação do PDE-Escola ficou estabelecida da seguinte forma:

Art. 2º A transferência de recursos financeiros no âmbito do PDDE será realizada de forma automática, sem necessidade de convênio, ajuste, acordo, contrato ou instrumento congêneres, nos termos facultados pela Medida Provisória nº 455, de 28 de janeiro de 2009, e destina-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos, de forma a contribuir, supletivamente, para a melhoria física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, devendo ser empregados:

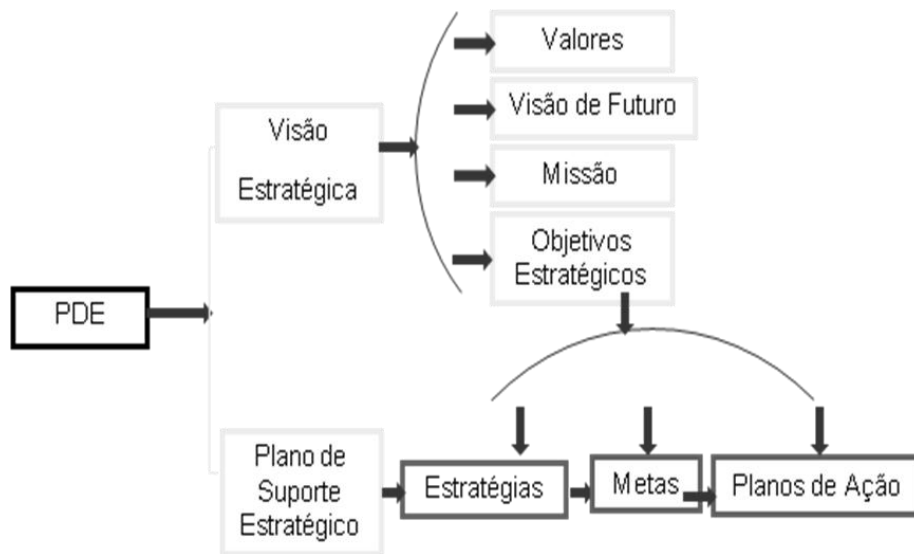
VII – na implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola);

Art. 8º Às escolas públicas de Ensino Fundamental que, segundo avaliação das instâncias competentes do Ministério da Educação, não obtiveram satisfatório desempenho mensurado pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), mas desde que as EEx, às quais estejam vinculadas, tenham aderido ao Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação” e elaborado seu planejamento para implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) em sistema computadorizado desenvolvido e disponibilizado para esse fim, serão destinados recursos financeiros de custeio e capital, por intermédio de suas Unidades Executoras (UEX), com vistas a favorecer a melhoria da gestão escolar.

Art. 9º Os recursos destinados à implementação do PDE Escola serão repassados, anualmente, de acordo com o número de alunos matriculados na unidade educacional extraído do censo escolar do ano anterior ao do repasse, tomando como parâmetros os intervalos de classe do número de alunos e os correspondentes valores constantes das tabelas (...). (BRASIL, 2009).

Com a Resolução em vigor, as escolas que se enquadravam nas condições estabelecidas foram contempladas com recursos financeiros e se prepararam para desenvolver as etapas da elaboração e implementação do PDE-Escola. A estrutura desse plano é constituída de duas partes: visão estratégica e plano de suporte estratégico, como demonstrado na figura 1.

**Figura 1: Representação Gráfica da estrutura do PDE-Escola**



Fonte: (BRASIL, 2006, p.22).

A visão estratégica oferece à escola possibilidade de identificar seus valores, sua visão de futuro, sua missão e seus objetivos estratégicos. Os valores podem estar pautados na igualdade, solidariedade, transparência, participação; a visão demonstra o perfil que a escola deseja alcançar; a sua missão pode pautar-se num ensino de qualidade garantindo o acesso e a permanência dos alunos; “e os objetivos estratégicos são os alvos a serem alcançados num período de dois a cinco anos” (BRASIL, 2006, p. 22).

No plano de suporte estratégico, é onde serão definidos as estratégias, as metas e o plano de ação “(...) que darão sustentação necessária para a transformação da visão estratégica da escola em ações práticas” (BRASIL, 2006, p. 150). É através desse plano que a escola decide as ações que serão executadas em seu dia a dia. Mas, para que deixe de ser apenas um plano, é imprescindível que o Grupo de Sistematização faça uma reflexão de como serão elaboradas estratégias, a partir das quais, se bem elaboradas, é que a escola estará preparada para concretizar os objetivos traçados.

O grupo de sistematização é uma equipe composta pelo diretor, vice-diretor (se houver na escola), coordenador pedagógico, orientador e secretário. Pode fazer parte dessa equipe, ainda, um representante de professor. Nas escolas que funcionam em mais de um turno, deve haver um representante de cada turno. É importante também a presença de um representante da família.

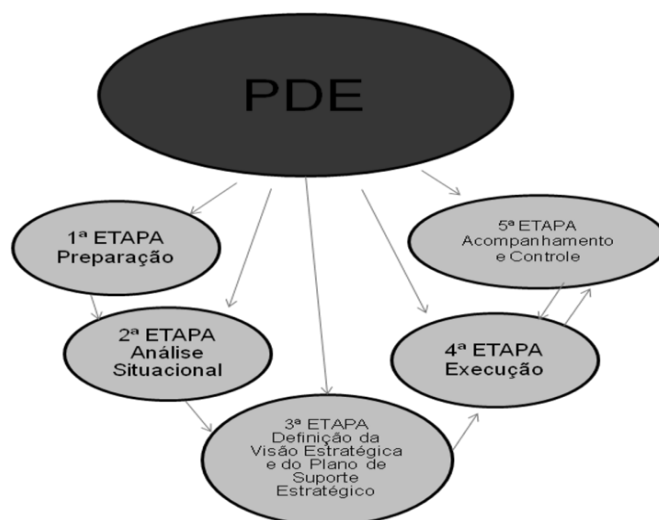
Observa-se, na figura 1, que o PDE não se limita apenas a subsidiar recursos financeiros, mas também oferece uma estrutura que facilita a inserção de aspectos que fazem parte do dia-a-dia em que a comunidade escolar além de desenvolver suas atividades rotineiras, é capaz de adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento da cidadania dos indivíduos inseridos no ambiente da escola. Por ser um programa de apoio às escolas, sua elaboração deve ser feita de forma que as necessidades sejam atendidas.

“O PDE não lida apenas com decisões futuras e sim, principalmente com o futuro das decisões que são tomadas cotidianamente na escola. Não é uma tentativa de eliminar todos os riscos, mas de abordá-los de maneira eficiente e eficaz” (BRASIL, 2006, p. 20).

O PDE-Escola abre caminho para que a escola conheça e reconheça suas dificuldades e, através da estrutura desse plano, possa de fato encontrar meios para minimizar os problemas detectados e avançar na busca da qualidade do ensino.

A implantação do PDE-Escola deve obedecer às cinco etapas que inicia com a sua preparação e finda com o acompanhamento e controle, seguindo o roteiro demonstrado na figura 2.

**FIGURA 2: As etapas de elaboração e implementação do PDE**



Fonte: (BRASIL, 2006, p.23).

Observando a figura 2, a conclusão que se tem é que todas as etapas são realizadas ao mesmo tempo. No entanto, essas etapas devem ser feitas uma por vez. A atenção se volta para as direções das setas que partem do círculo PDE,

dando a entender que todas as etapas devem estar em consonância com o Plano de Desenvolvimento da Escola, apesar de cada uma obedecer à sequência lógica, e a 4ª e 5ª etapas devem ser realizadas concomitantemente. Assim, o manual detalha com mais precisão essas etapas, da seguinte forma:

**1. Preparação:** etapa em que a escola se organiza para a elaboração do PDE, define os passos a serem seguidos, identifica as responsabilidades, promove o estudo do manual (Como Elaborar o PDE) e divulga o processo a toda a comunidade escolar.

**2. Auto-avaliação (análise situacional ou diagnóstico):** etapa em que é efetuado levantamento sistemático de dados e informações sobre a qualidade da escola em seus diferentes aspectos. Nesta etapa, a escola reflete sobre o significado desses dados e informações para obter uma melhor compreensão do que está sendo feito e do que deve ser feito para melhorar o seu desempenho. A auto-avaliação é condição indispensável para que a escola possa elaborar sua visão estratégica e seu plano de suporte estratégico.

**3. Definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico:** etapa de elaboração da visão estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos da escola) e do plano de suporte estratégico (estratégias, metas e planos de ação), para a implementação dos objetivos estratégicos.

**4. Execução:** etapa em que os planos de ação estabelecidos pela escola são implementados.

**5. Monitoramento e avaliação:** etapa de verificação da execução dos planos de ação, dos resultados alcançados e de adoção de medidas corretivas, quando necessário. (BRASIL, 2006, p. 24)

O processo de elaboração e implementação do PDE-Escola é liderado pelo gestor da escola que é o principal representante. É imprescindível que a comunidade escolar esteja envolvida em todo o processo, porém, não é necessária a presença de todos. No entanto, é imperativa a criação de uma estrutura organizada que possa desenvolver a elaboração e a implementação do PDE de forma eficaz. Essa estrutura organizada encontra-se no manual Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, que detalha com precisão seus principais elementos: Grupo de Sistematização, Comitê Estratégico, Coordenador do PDE, Líderes de Objetivos Estratégicos, Gerentes dos Planos de Ação, Equipes dos Planos de Ação.

Para um melhor entendimento da formação e a responsabilidade de cada elemento dessa estrutura, com base nas informações contidas nesse manual (BRASIL, 2006), é importante destacar nos parágrafos a seguir, os elementos e suas respectivas funções.

O Grupo de Sistematização é a equipe formada pelo gestor, coordenador pedagógico, secretário, um representante dos professores e um representante das

famílias. A partir da formação do Grupo de Sistematização, serão formados os demais elementos, observando que este grupo é que aprova ou desaprova a permanência das pessoas indicadas a fazer parte da estrutura organizada.

O Comitê Estratégico é formado pelo grupo de sistematização e pelo colegiado escolar. Nos casos em que na escola não exista colegiado, o comitê deve incluir representantes dos pais, dos professores e dos alunos. No caso específico da escola analisada, o colegiado é representado pela Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC). Quanto ao Coordenador do PDE, que geralmente é o coordenador pedagógico, ele tem função de secretariar e coordenar as ações que devem ser tomadas para a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do PDE.

Os líderes de objetivos estratégicos coordenam as atividades relacionadas a cada objetivo estratégico definido pelo PDE. Para cada objetivo, haverá um líder. Quanto aos Gerentes dos Planos de Ação são pessoas que gerenciam a execução dos planos de ação estabelecidos pelo PDE. Assim sendo, cada objetivo estratégico abriga várias metas e cada meta está associada a um plano de ação. Logo, cada meta terá um gerente. As equipes dos Planos de ação são associadas a cada meta/plano. As pessoas que fazem parte dessa equipe são indicadas pelos gerentes dos planos de ação em comum acordo com os líderes de objetivos. Geralmente essas pessoas indicadas lidam diretamente com o problema a ser solucionado.

A partir de 2013, o MEC ampliou o sistema que passou a se denominar PDDE Interativo, pois atende a vários outros programas do MEC, tais como o Mais Educação, Escola Sustentável, Atleta na Escola, Escola do Campo, Ensino Médio Inovador, entre outros. O PDDE Interativo é a ferramenta de planejamento da gestão escolar disponível para todas as escolas públicas. Ele foi desenvolvido pelo MEC e tem como características ser autoinstrucional e interativo, capaz de facilitar o acesso e a navegação para seu preenchimento. O PDDE Interativo foi desenvolvido com base na metodologia do PDE-Escola para que todas as escolas pudessem utilizá-la, mesmo as que não eram priorizadas para receber recursos federais.

O sistema utiliza as informações do Censo Escolar para que a escola possa fazer um diagnóstico mais próximo da realidade escolar e a partir daí, elaborar o seu planejamento. O diagnóstico apresenta seis dimensões da gestão escolar: Dimensão 1 – Indicadores e Taxas; Dimensão 2 – Taxas de Rendimento; Dimensão 3 – Ensino



e Aprendizagem; Dimensão 4 – Gestão; Dimensão 5 – Comunidade Escolar e Dimensão 6 – Infraestrutura.

A partir da análise e definição de indicadores destas dimensões, o gestor elabora o Plano Geral. Para aquelas escolas que recebem recursos via PDDE, cada programa tem um plano. Mesmo aquelas que não recebem recursos, é possível fazer o diagnóstico e aplicar no planejamento escolar.

O sistema PDDE Interativo, assim como o PDE-Escola, é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado às escolas públicas para melhorar a sua gestão.

A ferramenta só será útil se ajudar a comunidade escolar a identificar e a enfrentar os seus problemas, uma vez que as respostas do diagnóstico devem corresponder à realidade e devem ser pensadas coletivamente. Se o gestor compreender o método proposto pelo PDE e souber utilizá-lo a favor dos interesses da escola, ele se transforma em um valioso instrumento de gestão estratégica e participativa.

Depois de realizar a explanação sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola, este é o momento de descrever a escola foco deste estudo, uma vez que é preciso a obtenção de uma visão mais apurada e conhecer a realidade desse espaço educativo e o motivo que levou a escola Tupinambá a ser uma das escolas escolhidas para a implementação do PDE-Escola.

## **1.2. Características da rede estadual do Amazonas**

A Escola Estadual Tupinambá, criada oficialmente pelo Decreto Estadual nº. 16.253 de 30 de setembro de 1994, está vinculada à Secretaria Estadual de Educação do Amazonas (SEDUC/AM). A SEDUC/AM funciona em consonância com a Lei Federal nº 2.600, de 04/02/2000, a qual determina que é de competência das Secretarias Estaduais de Educação:

Formulação, supervisão, coordenação, execução e avaliação da Política Estadual de Educação; II – execução da Educação Básica: ensino fundamental e médio e modalidades de ensino; III – assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 2000).

A SEDUC, no Estado do Amazonas, tem a frente o Secretário de Estado da Educação, auxiliado por um Secretário Executivo e quatro Secretários Executivos Adjuntos. De acordo com informações da própria Secretaria, sua estrutura organizacional é distribuída conforme demonstrado no quadro 1:

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

<b>Ouvidoria</b>	
<b>Órgãos Colegiados</b>	Conselho Estadual de Educação
	Conselho Estadual de Educação Indígena
	Conselho de Alimentação Escolar
	Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação
	Comissão Interna de Ética
	Comissão de Regime Disciplinar do Magistério
	Comissão de Tomada de Contas Especial
<b>Órgãos de Assistência e Assessoramento: Gabinete</b>	Assessoria Jurídica
	Assessoria de Comunicação
	Assessoria Administrativa
	Secretaria Executiva
<b>Secretaria Executiva Adjunta da Capital</b>	Coordenadorias Distritais de Educação, Centro Cultural Thiago de Mello
	Coordenadorias Regionais de Educação
<b>Secretaria Executiva Adjunta do Interior</b>	Assessoria Estratégica
	Departamento de Logística (Delog)
<b>Órgãos de Atividades-Meio: Secretaria Executiva Adjunta de Gestão</b>	Departamento de Administração de Infraestrutura (Deinfra)
	Departamento de Gestão Escolar (Degesc)
	Departamento de Planejamento e Gestão Financeira (DPGF)
	Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)
	Departamento de Políticas e Programas Educacionais (Deppe)
<b>Órgãos de Atividades-Fim: Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica:</b>	Centro de Formação de Profissional "Padre José Anchieta" (CEPAN)
	Centro de Mídias de Educação do Amazonas (Cemeam)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponíveis em AMAZONAS( 2014).

A sede da Secretaria de Educação (SEDUC/AM) está localizada na capital do estado, Manaus, entretanto, por intermédio de seus departamentos e gerências, oferece suporte para atender as necessidades básicas das escolas, mesmo as que estão localizadas no interior do estado. Mesmo tendo a coordenadoria localizada na sede do município, a qual é gerenciada pelo coordenador regional, vez ou outra os agentes de departamentos realizam visitas para verificar, *in loco*, o andamento das atividades escolares, bem como, averiguar a infraestrutura especificamente a manutenção da parte hidráulica, elétrica, reparos na pintura, entre outros. A coordenadoria local auxilia a gestão das escolas nos diversos problemas ou

dificuldades que as escolas enfrentam, fazendo a mediação entre SEDUC e escola, especialmente na lotação de professores e funcionários.

Quanto aos materiais de expediente, de limpeza e didático-pedagógicos, são disponibilizados pelo menos três vezes ao ano, no entanto, não são suficientes. Assim que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) disponibiliza a ordem bancária anual, a Associação de Pais e Mestres (APMC), colegiado responsável em gerir os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), realiza o plano de aplicação, envia-o diretamente a gerência responsável, na sede da SEDUC/AM, que o analisa, aprova-o, e assim a APMC realiza as aquisições dos materiais necessários. Quanto à merenda escolar, é disponibilizada a cada 60 dias letivos, em quantidades que atendem a demanda das escolas.

As escolas são equipadas com microcomputadores, possuindo laboratório de informática, que recebem vez ou outra, manutenção por parte de pessoas preparadas para essa finalidade.

A escola Tupinambá é subordinada à Coordenadoria Regional de Educação de Manicoré, que por sua vez é integrada ao Gabinete da Secretaria Executiva Adjunta do Interior. Os procedimentos para a implementação do PDE-Escola foram orientados através do Gabinete da Secretaria Executiva Adjunta da Capital, por meio do ofício circular nº 039-GSEAC, de 17 de dezembro de 2009, o qual faz uma descrição sobre o cumprimento de alguns procedimentos para a execução do referido programa de acordo com a Resolução nº. 04/2009, de 17 de março de 2009. As orientações mais detalhadas e o acompanhamento das ações foram dados pelo comitê estratégico estadual do Programa PDE-Escola, vinculado ao Departamento de Gestão Escolar – DEGESC.

### **1.2.1 Descrição da Escola analisada**

A escola Tupinambá está situada em um dos maiores bairros na zona urbana do município de Manicoré. Esta localidade pertence à região sul do estado do Amazonas, às margens do Rio Madeira, distante da capital do estado, Manaus, a 333 km (em linha reta). Segundo fonte do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), o quantitativo da população de Manicoré está estimado em 52.200 habitantes distribuídos entre a zona rural e a cidade.

De acordo com o IBGE (2014), a economia local gira em torno do emprego público municipal, estadual e uma pequena participação de funcionários federais. Compõem o quadro da economia a criação de bovino e suíno, a agricultura, com foco na plantação de melancia e banana, como, também, da criação em cativeiro de várias espécies de peixes. As famílias cujos membros não possuem vínculo empregatício vivem basicamente da agricultura de subsistência com a plantação de frutas e raízes tuberosas regionais e de hortaliças, bem como da criação de animais domésticos.

Conforme Reis (2006), na década de 1980, a cidade de Manicoré viveu um período de crescimento urbano com abertura de ruas e instalação de órgãos como o Banco do Brasil, Banco do Estado do Amazonas (BEA) e Correios, os quais necessitavam de mão de obra para a construção de suas dependências. Muitas famílias migraram para a sede do município em busca de trabalho e conseqüentemente em busca de escolas para seus filhos, uma vez que muitos eram crianças que estavam em idade escolar.

Com a população do interior do município migrando para a sede, começaram a surgir os chamados bairros periféricos. Por ser grande o número de crianças que vieram do interior, houve necessidade da construção de uma escola. Assim, no início da década de 1990, fora realizada uma parceria entre os governos estadual e municipal com o objetivo de construir uma unidade escolar que atendesse a demanda de pessoas em idade escolar. A administração municipal, após realizar o levantamento dessa necessidade, elaborou um projeto de construção de uma escola nas proximidades dos bairros recém-formados.

O projeto foi enviado à SEDUC/AM com a justificativa e os documentos necessários para a legalização, e, após aprovado pelos órgãos competentes, foi solicitado o terreno para a construção da instituição de ensino, que mais tarde iria atender os alunos domiciliados nesses bairros.

Com o projeto aprovado e o terreno disponibilizado, iniciou-se a construção da unidade escolar foco deste estudo. Assim, a Escola Tupinambá fora criada oficialmente pelo Decreto Estadual nº. 16.253 de 30 de setembro de 1994, sendo inaugurada na mesma data. A instituição passou a funcionar no ano escolar de 1995, absorvendo os cursos de Alfabetização Infantil, 1º Grau de 1ª a 8ª séries, 2º Grau Acadêmico, Programa de Educação Básica (PEB), Supletivo de Primeiro Grau (SPG) e Telecurso 2000.

A partir de 2010, passou a oferecer somente o Ensino Fundamental de 6º ao 9º Ano e a Etapa Única de Educação de Jovens e Adultos – EJA/Ensino Médio.

O prédio da escola é constituído de dois pisos. Na parte superior se encontram as seguintes acomodações: Sala da Diretoria; Sala de Secretaria; Sala dos Professores; 01 Sala de Informática; 01 Sala Biblioteca; Sala de Educação Física; Sala do Arquivo Morto; 01 Depósito de Material de Higiene e Limpeza; Sala de Laboratório de Ciências; Auditório/TV Escola; 01 Sala de Suporte Pedagógico; Refeitório/Cozinha, 04 Banheiros. Na parte inferior estão 14 salas de aula com capacidade para atender entre 35 e 40 alunos por turno, além de 02 banheiros e bebedouros. A escola conta ainda com uma quadra poliesportiva coberta que, além de ser destinada para a prática da Educação Física, é utilizada periodicamente para atender o desporto da comunidade em geral.

Com capacidade para atender o total de 1400 alunos nos turnos matutino, vespertino e noturno, a Escola Tupinambá recebe uma demanda anual de aproximadamente 1.150 alunos. No turno diurno funciona o Ensino Regular com aproximadamente 900 alunos matriculados nos anos finais do Ensino Fundamental.

À noite, são atendidos alunos da Modalidade EJA, com Etapa Única de Ensino Médio, com matrícula em torno de 250 alunos distribuídos em blocos, sendo que no 1º Bloco a média anual de matrícula está em torno de 140 alunos iniciantes e no 2º Bloco 110 alunos finalistas.

O quadro 2 mostra a distribuição dos alunos matriculados nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio de EJA no período letivo do ano de 2014.

**Quadro 2: Distribuição de alunos por turma e turno no ano de 2014**

Ordem	Ano/Série	Nº de Turmas p/Turno	Nº de Alunos p/ Turma	Matrícula Inicial
1	6º	Matutino: 04 turmas	30	120 alunos
2		Vespertino: 02 turmas	30	60 alunos
3	7º	Matutino: 04 turmas	35	140 alunos
4		Vespertino: 03 turmas	35	105 alunos
5	8º	Matutino: 03 turmas	37	111 alunos
6		Vespertino: 04 turmas	36	144 alunos
7	9º	Matutino: 03 turmas	37	111 alunos
8		Vespertino: 03 turmas	36	108 alunos
9	1º Bloco (EJA)	Noturno: 04 turmas	30	120 alunos

10	2º Bloco (EJA)	Noturno: 04 turmas	22	88 alunos
----	----------------	--------------------	----	-----------

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico da escola Tupinambá, este documento foi reelaborado em 2013 pela equipe gestora e com a significativa participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar: corpo docente e discente, técnicos administrativos, além de pais de alunos. O trabalho foi organizado, conforme o modelo orientado em observância aos itens que constituem o roteiro de um PPP, bem como dos documentos originados da escola. O documento segue o roteiro preestabelecido destacando-se os itens, que são: Apresentação com dados de identificação (uma espécie de ficha técnica); Histórico da escola; Justificativa; Filosofia da escola; Objetivos gerais e específicos; Fundamentação teórica; Diagnóstico; Estabelecimento de ações viáveis para o alcance dos objetivos da escola e; Avaliação da execução do projeto.

A elaboração da Estrutura Pedagógica da Escola Estadual Tupinambá pautou-se nas Diretrizes e Bases da Educação Nacional, instituídas pela Lei nº. 9394/96, levando também em conta a Constituição Brasileira de 1988, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o disposto nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs).

### 1.2.2. Perfil da Equipe Gestora

A equipe gestora da escola Tupinambá é formada pela gestora, por um profissional na função de apoio pedagógico, que trabalha 20 horas semanais, e por um pedagogo, cumprindo 40 horas semanais. Apesar de ser uma escola que funciona nos três turnos, conta apenas com essas três pessoas na formação dessa equipe.

A gestora assumiu o cargo através da Portaria GS nº. 959 de 24 de novembro de 2005, e está à frente da escola desde então. É professora efetiva da rede estadual de ensino do Amazonas. Possui uma carga horária de 40 horas semanais, porém, pelo cargo que exerce ao longo destes anos, atua somente como gestora. É graduada em Ciências Naturais pela Universidade Federal do Amazonas. A gestora consulta os funcionários nas decisões relacionadas ao cotidiano da escola e monitora as ações pedagógicas juntamente com o pedagogo e o apoio

pedagógico. Na parte administrativa, cobra de seus funcionários empenho e dedicação e os apoia quando necessário. Na parte financeira, fiscaliza a aquisição dos recursos, juntamente com a diretoria da Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), participando ativamente da elaboração dos planos de aplicação dos recursos financeiros, sejam próprios da escola, como também dos recursos advindos dos programas do governo federal e estadual.

O apoio pedagógico desempenha a função no horário vespertino e, como já enfatizado, se concentra no suporte pedagógico e administrativo da escola, no tocante ao auxílio requerido pelos professores, como também quanto aos diversos assuntos pertinentes à unidade escolar. A partir de 2014, esta função passou a ser exercida por um professor estatutário habilitado em Licenciatura Plena em Pedagogia ou Normal Superior, conforme determinação da Instrução Normativa nº 01/2014-SEDUC/AM, em seu artigo 15, parágrafo 1º.

Obedecendo a essa determinação, a professora que exerce a função de apoio pedagógico é graduada em Normal Superior pela Universidade Estadual do Amazonas. Está nesta função há um ano, com a finalidade de suprir a carência existente na parte de um acompanhamento pedagógico específico no horário vespertino. Na medida do possível, supre as necessidades dos docentes, especialmente quando estes precisam se ausentar da escola ou até mesmo quando faltam. Tem em seu planejamento diário uma maneira de atender os alunos que estão sem professor, como exemplo, destiná-los a TV-Escola, à biblioteca ou ministrar aulas.

Quanto ao pedagogo dessa unidade escolar, a função passou a existir na escola a partir de fevereiro de 2012, após a realização do concurso público da SEDUC/AM, em 2011. Graduado em Pedagogia, este profissional desempenha sua função dando suporte pedagógico aos professores e alunos dos turnos matutino e noturno. Observa diariamente o comportamento dos alunos. Sempre pergunta aos professores se algum aluno está faltando às aulas. Quando isso acontece, vai até à casa do discente faltoso verificar o motivo de sua ausência.

### 1.2.3. Perfil dos Professores

O corpo docente da escola é formado por 55 professores entre efetivos, regime temporário e em estágio probatório. Os professores em regime temporário

são oriundos do Processo Seletivo Simplificado (PSS) realizado anualmente pela SEDUC/AM, com o objetivo de atender a demanda discente. O quadro 3 apresenta a distribuição dos docentes. Vale ressaltar que esses números retratam apenas a média de professores por ano, uma vez que o número de turmas em cada escola oscila de um ano letivo para o outro.

**Quadro 3: Distribuição dos docentes – Ano Letivo 2014**

<b>Vínculo</b>	<b>40H</b>	<b>20H</b>	<b>TOTAL</b>
Efetivo	5,5%	25%	30,5%
Regime Temporário	5,5%	40%	45,5%
Estágio Probatório (2012 – 2015)	1,8%	22,2%	24%
Total de Professores lotados na escola	12,8%	87,2	100%

Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola - 2014.

É importante destacar que os professores em Estágio Probatório são os que foram aprovados no concurso público da SEDUC/AM realizado em 2011. A primeira chamada ocorreu em janeiro de 2012, e estão em fase de conclusão de seu estágio probatório. A segunda chamada ocorreu em janeiro de 2013 e a avaliação de desempenho desses docentes será concluída no final de 2015.

Analisando o quadro 3, pode-se perceber que, 45,5% dos docentes que fazem parte do quadro lotacional da escola são de regime temporário, o que leva a crer que a rotatividade de professores é frequente, ou seja, alguns desses professores que atuam em um ano letivo, dificilmente permanecerá lotado na escola no ano seguinte.

Apesar de todos esses professores possuírem graduação, uma parte desses docentes não possui formação em área específica. Devido a essa carência de qualificação, no município, surge a necessidade de realizar a lotação nas disciplinas em que os professores têm mais afinidade.

Mais adiante, no quadro 4, é demonstrada a quantidade de professores, na escola Tupinambá, por área de formação específica.

**Quadro 4: Quantidade de docentes por área de formação**

<b>Formação</b>	<b>Nº de docentes</b>
Língua Portuguesa	07
Matemática	07
Ciências	05
História	02
Geografia	04
Inglês	02
Ensino Religioso	-



Ensino das Artes	-
Educação Física	04
Química	-
Física	-
Biologia	-
Sociologia	-
Filosofia	-

Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola – 2014.

Ao analisar o quadro 4, pode-se verificar a grande necessidade que o município enfrenta com a qualificação de profissionais da educação, porém, até o final de 2016, serão qualificados diversos docentes em áreas como História, Letras – Língua Portuguesa, Artes e Ciências Biológicas. Estes cursos estão sendo realizados através do Programa de Formação de Professores (PARFOR) em parceria com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e acontecem no período de férias letivas, na sede do município.

Seguindo, apresenta-se no quadro 5 o quantitativo de professores que não possuem graduação em área específica, mas que estão lotados em sala de aula para suprir a falta de professores qualificados.

**Quadro 5: Quantidade de docentes lotados em outras áreas**

Formação	Disciplina que leciona	Nível/modalidade	Nº de docentes
Normal Superior	História	Fundamental	02
Normal Superior	Geografia	Fundamental	01
Normal Superior	Ensino das Artes	Fundamental	02
Pedagogia	Ensino Religioso	Fundamental	01
História	Ensino Religioso	Fundamental	01
Ciências	Biologia/Química/Inglês	EJA	01
Geografia	Geografia/Filosofia/Sociologia/História	EJA	02
Língua Inglesa	Biologia/Química/Inglês	EJA	01
Matemática	Matemática/Física	EJA	02
L. Portuguesa	Língua Portuguesa/Artes	EJA	02

Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola -2014.

Destaca-se, neste quadro, a modalidade EJA. Observa-se que os professores lotados nessa modalidade precisam dominar outras disciplinas. Isso acontece, porque precisam complementar sua carga horária atendendo a grade curricular de EJA.

No quadro 06, apresenta-se o quantitativo de professores efetivos com suas respectivas graduações, mas que estão lotados em outras funções fora da sala de aula.

**Quadro 6: Docentes que atuam em outras funções**

<b>Formação</b>	<b>Função</b>	<b>Quantidade</b>
Normal Superior	Apoio Pedagógico	01
Língua Portuguesa	Coordenadoras do Programa Mais Educação	02
Ciências	Ambiente de Mídias (TV Escola) – noturno	01
Geografia	Ambiente de Mídias (TV Escola) – vespertino	01
Normal Superior	Coordenador do Projeto Jovem Cidadão	01
Matemática	Presidente da Associação de Pais e Mestres	01
Ciências	Gestora da escola	01

Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola – 2014.

Grande parte dos professores participam ativamente de todas as atividades do plano de ação da escola que é elaborado no início do ano letivo e executado ao longo do ano. De acordo com o plano de ação da escola, uma vez a cada final de bimestre, os professores se reúnem para a realização do planejamento bimestral. No primeiro momento desse encontro é demonstrado o rendimento escolar de cada turma para verificar o desempenho dos alunos relacionado as suas disciplinas, seguido de discussão e consenso. Essa demonstração é feita através de gráficos elaborados pela secretaria da escola, que organiza de acordo com as informações fornecidas pelos professores e suas respectivas disciplinas. No momento em que é realizada a explanação dos resultados, a gestora dá oportunidade aos professores de fazerem suas observações relacionadas ao rendimento de cada turma em que leciona. Vale dizer que esse momento é muito importante para que o docente possa expor as dificuldades encontradas no bimestre, ouvir seus colegas e então, possa planejar o bimestre seguinte certo de que pode alcançar o objetivo do plano.

No segundo momento, os professores se reúnem por disciplina e planejam as aulas para o bimestre seguinte. É importante destacar que esse planejamento é embasado no plano anual denominado Plano de Curso. No plano bimestral, além de descreverem os conteúdos programados, é preciso inserir também os projetos e ações pedagógicas que foram organizadas no plano de ação da escola e que devem ser executados ao longo do bimestre.

#### 1.2.4. Perfil dos alunos

A escola Tupinambá atende alunos provenientes de bairros adjacentes. Fazem parte também do quadro da escola, alunos matriculados entre 6º e 9º anos que estudavam na zona rural, mas que, por algum motivo, migram para a sede do

município. Há ainda, alunos que não se adaptam em outras escolas estaduais ou municipais da cidade e são acolhidos nessa escola.

Em um levantamento realizado junto à secretaria da escola analisada sobre os rendimentos finais dos alunos matriculados no Ensino Fundamental nos anos letivos de 2009 a 2013, foram obtidos os resultados apresentados nas tabelas 1, 2, 3 e 4. Esses resultados se referem ao desempenho escolar geral nas avaliações internas dos alunos matriculados nas séries/anos.

A tabela 1 apresenta o quantitativo de 708 alunos dos anos finais do Ensino Fundamental.

**Tabela 1: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2009**

Ano	Nº turma	Matric.	Aprovado	Reprovados	Transferidos	Abandono
6º	08	246	89%	7,5%	3,5%	3,5%
7º	06	187	88%	3%	3,5%	5,5%
8º	05	145	87%	4%	4,5%	4,5%
9º	04	130	95%	0,8%	1,6%	2,6%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

O ano letivo de 2009, na escola Tupinambá, foi encerrado com o total de 689 (seiscentos e oitenta e nove) alunos, dos quais foram extraídos os percentuais de 92,1% de aprovados, 4,2% de reprovados e 3,7% de abandono. Quanto aos resultados das avaliações externas que acontecem nos anos ímpares, destacam-se os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos (BRASIL, 2013).

Os alunos de 9º ano são submetidos a cada dois anos a estas avaliações cujos resultados podem ser observados nas tabelas 2, 5 e 8, respectivamente.

**Tabela 2: Resultado do IDEB 2009 - 9º ano**

	Ideb Observado	Meta Projetada
Escola Tupinambá	4.2	3.7
Município: Manicoré	4.1	3.3
Estado: Amazonas	3.6	2.8

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Apesar das dificuldades encontradas pelos professores ao detectar que os alunos apresentam pouca base de leitura e escrita, mesmo assim os alunos de 9º ano da escola Tupinambá conseguiram atingir a meta projetada<sup>2</sup>. A meta em questão é estipulada pelo MEC e a cada dois anos é aferida pelo IDEB com a finalidade de verificar se o país está avançando ou não na qualidade educacional. Assim sendo, a cada dois anos a escola Tupinambá é submetida às avaliações da Prova Brasil, cabendo à equipe escolar desenvolver ações que viabilizem o alcance da meta projetada no ano em que será avaliada.

O Ideb funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, o Ideb é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente. (BRASIL, 2013).

A tabela 3 apresenta o ano letivo de 2010 em que a escola analisada recebeu o quantitativo de 877 alunos dos anos finais do Ensino Fundamental.

**Tabela 3: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2010**

Ano	Nº turma	Matric.	Aprovados	Reprovados	Transferidos	Abandono
6º	06	222	90%	4,5%	2,7%	2,8%
7º	07	233	87,5%	4%	4,5%	4%
8º	07	225	90,3%	3,6%	2%	4,1%
9º	06	197	90%	1,5%	5,6%	2,9%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

A tabela 3 demonstra o quantitativo geral dos alunos matriculados em 2010. Esse ano letivo fechou com um total de 844 (oitocentos e quarenta e quatro) alunos dos quais foram obtidos os seguintes percentuais: 92,7% de aprovados, 3,6% de reprovados e 3,7% de alunos que abandonaram a escola.

A tabela 4, a seguir se refere ao ano letivo de 2011 em que a escola Tupinambá recebeu o quantitativo de 867 alunos dos anos finais do Ensino Fundamental.

**Tabela 4: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2011**

Ano	Nº turma	Matric.	Aprovados	Reprovados	Transferidos	Abandono
6º	08	215	89%	3,8%	4,7%	2,5%
7º	07	226	85%	2,5%	10,5%	2%

<sup>2</sup> Disponível em <http://academia.qedu.org.br/ideb/metaspdoideb/>

8º	07	214	89%	1,9%	8,4%	0,7
9º	06	212	92%	0,5%	7%	0,5%

Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Em 2011, a escola Tupinambá encerrou o ano letivo com 800 (oitocentos) alunos, obtendo os percentuais de 93,7% de aprovados, 2,4% de reprovados e 3,9% de alunos que deixaram de frequentar a escola.

**Tabela 5: Resultado do IDEB 2011 - 9º ano**

	Ideb Observado	Meta Projetada
Escola Tupinambá	4.3	3.9
Município: Manicoré	4.0	3.6
Estado: Amazonas	3.9	3.1

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Nesse ano de 2011, com o resultado da Prova Brasil, a Escola Tupinambá obteve uma pequena diferença em comparação ao resultado de 2009. Pode-se notar, na tabela 5, que o IDEB observado superou a meta projetada do MEC em 0,4 (quatro décimos), ou seja, essa superação tem grande relevância, pois percebe-se que o trabalho que a equipe escolar vem realizando, tem surtido efeito positivo e um resultado satisfatório quanto ao desempenho dos alunos.

A tabela 6 apresenta o rendimento final do ano de 2012. A escola analisada recebeu o quantitativo de 877 alunos dos anos finais do Ensino Fundamental.

**Tabela 6: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2012**

Ano	Nº turma	Matric.	Aprovados	Reprovados	Transferidos	Abandono
6º	06	212	81%	11,8%	3,3%	3,9%
7º	08	224	80,8%	10,7%	3%	3,5%
8º	07	228	79,8%	9,7%	5,7%	4,8%
9º	07	213	82,2%	6,6%	4,6%	6,6%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

O ano letivo de 2012, na escola Tupinambá, foi finalizado com um total de 840 (oitocentos e quarenta) alunos. Os percentuais obtidos de aproveitamento final foram de 84,7% de aprovados, 10% de reprovados e 5,3% de abandono.

A tabela 7 faz referência ao ano letivo de 2013, em que a escola recebeu o quantitativo de 693 alunos dos anos finais do Ensino Fundamental.

**Tabela 7: Demonstrativo do Rendimento Final – Ano Letivo de 2013**

Ano	Nº turma	Matric.	Aprovados	Reprovados	Transferidos	Abandono
6º	06	184	94,6%	1,1%	3,2%	1,1%
7º	06	201	96,5%	0%	1,5%	2%

8º	05	172	94,2%	0%	4,1%	1,7%
9º	06	168	97%	0%	3%	0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Em 2013, a escola Tupinambá fechou o ano letivo com um total de 672 (seiscentos e setenta e dois) alunos, obtendo os percentuais de 98,3% de aprovados, 0,3% de reprovados e 1,4% de alunos que desistiram.

**Tabela 8: Resultado do IDEB 2013 - 9º ano**

	Ideb Observado	Meta Projetada
Escola Tupinambá	4.7	4.3
Município: Manicoré	4.3	4.0
Estado: Amazonas	3.9	3.5

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

O resultado do IDEB, divulgado recentemente, mostra que a escola Tupinambá novamente supera a meta projetada do MEC para 2013 em 0,4 (quatro décimos) e se sobrepõe ao resultado do ano de 2009 que foi de 4,2 e do ano de 2011 que alcançou 4,3.

Destacando os IDEBs observados nas tabelas 2, 5 e 8, pode-se perceber que os resultados em todas elas são superiores às metas projetadas tanto para as escolas, como para o município e o estado, nos anos em que foram realizadas as avaliações externas da Prova Brasil.

O atingimento dessas metas pode estar relacionado ao empenho dos professores através de trabalhos interdisciplinares em que todos os alunos são envolvidos em atividades que intensificam a leitura e interpretação textual, bem como os cálculos matemáticos. Dando ênfase à implementação do PDE-Escola, pode-se notar que as ações que até o momento foram realizadas através desse programa têm contribuído gradativamente para que a escola não só alcance, como também supere as metas projetadas.

### 1.3 A implementação do Programa PDE Escola

A partir dos resultados da Prova Brasil, em 2007, a escola Tupinambá obteve o IDEB de 3,4, não atingindo a meta projetada que era de 3,5. Em razão do baixo desempenho apresentado nesse ano, foi então elaborado o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) que foi implementado nesta escola,

seguindo as normas e orientações do manual “Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola” que serviram de embasamento para a sua elaboração e implementação em conjunto com a comunidade escolar.

Conforme registro em Ata, a primeira reunião aconteceu no dia 09 de fevereiro de 2009. A finalidade deste encontro foi para escolher os membros do grupo de sistematização cuja responsabilidade é de liderar a dinâmica do plano. A formação deste grupo obedeceu à seguinte estrutura: Gestora, Professor – Coordenador do PDE e Secretária da Escola. Além das pessoas que compuseram o grupo, estavam presentes a professora presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), o apoio pedagógico, além de 04 professores pertencentes ao quadro docente da escola. Após a escolha dos membros do grupo, foi iniciado o trabalho de elaboração do PDE Escola.

Do dia 10 ao dia 13 de fevereiro de 2009, conforme registrado na Ata, o grupo de sistematização e demais professores da escola se organizaram em equipe de cinco componentes para realizar o preenchimento do Instrumento 2 – Análise dos Critérios de Eficácia Escolar dando ênfase ao ensino-aprendizagem, clima escolar, pais e comunidade, gestão de pessoas, gestão de processos, infraestrutura e resultados.

Para dar continuidade na elaboração do PDE, as reuniões aconteciam na biblioteca da escola Tupinambá, no horário noturno, entre 19h e 21h de segunda-feira a sexta-feira dos dias 16 de fevereiro a 27 de março de 2009. Concluída a elaboração, no dia 30 de março de 2009, o referido trabalho fora enviado, pela internet, ao Comitê Estratégico Estadual para análise e parecer.

A apresentação do PDE-Escola à comunidade interna aconteceu no dia 18 de abril de 2009, na biblioteca da escola, onde o Grupo de Sistematização, através da exposição em datashow, explicou detalhadamente o desempenho de cada líder de objetivo e dos gerentes dos planos de ação, enfatizando a importância do compromisso e da responsabilidade que cada componente teria com as ações a serem desenvolvidas.

Após o parecer do Comitê estratégico estadual, no dia 29 de agosto de 2009, o grupo de sistematização se reuniu para fazer os devidos ajustes, conforme as orientações do comitê estadual. O PDE-Escola foi aprovado pela Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, pelo Comitê Estratégico e, finalmente, validado pelo MEC (Ministério da Educação). No final de 2009, automaticamente, os recursos

foram disponibilizados pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação).

No dia 03 de fevereiro de 2010, no auditório da escola Tupinambá, a gestora convocou o corpo docente e demais funcionários da escola, para relatar as ações e metas a serem atingidas no ano de 2010. Foi apresentado detalhadamente o plano de ação do PDE-Escola e todos se comprometeram a executar com empenho e dedicação todas as ações.

De acordo com o registro em Ata, foram dadas as informações do perfil e do funcionamento da escola contidas no manual. Este item trata da ficha-resumo 1 cujas informações são detalhadas conforme instrução para o preenchimento. Nessa ficha devem ser apresentados os principais dados e informações sobre

1. O desempenho da escola no ensino fundamental,
2. O desempenho da escola no ensino médio,
3. As disciplinas e séries com baixo desempenho,
4. As séries com altas taxas de distorção idade-série,
5. A listagem dos principais problemas e prioridades detectados com base no preenchimento do Instrumento 1 “Perfil e Funcionamento da escola”, e
6. A listagem dos problemas que devem ser atacados prioritariamente com base nas informações dos itens anteriores (BRASIL, 2006, p. 68).

No entanto, sobre a escola analisada foram colhidas as informações somente sobre os elementos 1, 3, 4, 5 e 6. As tabelas 9, 10 e 11 mostram os elementos 1, 3 e 4 e seus resultados, conforme orientação e modelo disponível no manual.

**Tabela 9: Elemento 1- Dados de desempenho acadêmico da escola no Ensino Fundamental – ano letivo de 2007**

Indicadores	série/ano				Geral
	5 <sup>a</sup> /6 <sup>o</sup>	6 <sup>a</sup> /7 <sup>o</sup>	7 <sup>a</sup> /8 <sup>o</sup>	8 <sup>a</sup> /9 <sup>o</sup>	
Taxa de aprovação	72,3%	58,1%	68,0%	82,1%	69,9%
Taxa de Reprovação	5,4%	14,1%	5,2%	5,2%	7,6%
Taxa de Abandono	19,5%	12,6%	15,1%	12,1%	14,9%
Taxa de Progressão Parcial	2,7%	15,7%	11,0%	-	14,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Os dados apresentados na tabela 9, são os resultados finais do desempenho escolar dos alunos no ano letivo de 2007. Nesse ano, houve a realização da Prova Brasil cujo resultado do Ideb fora de 3,4 já citado.



**Tabela 10: Elemento 3 - Disciplinas com taxas de reprovação no Ensino Fundamental**

Disciplina	Série/ano	Turma	Turno	Taxa de Reprovação/retenção
Português	5ª/6º	6	Vespertino	19%
Matemática	5ª/6º	6	Vespertino	28,6%
Geografia	5ª/6º	6	Vespertino	12%
Português	6ª/7º	3	Matutino	33,6%
Geografia	6ª/7º	6	Matutino	42%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

A tabela 10 evidencia as disciplinas com taxas de reprovação no Ensino Fundamental, no ano letivo de 2007. Pode-se notar que os percentuais das disciplinas críticas estão elevados e fazem com que os índices de reprovação sejam aumentados. Como se pode perceber, as demais disciplinas não foram inseridas na tabela 10, uma vez que não apresentaram índice elevado de reprovação.

**Tabela 11: Elemento 4 - Taxas de distorção idade/série no Ensino Fundamental, em 2007**

Série/ano	Turno	Taxa de Distorção
5ª/6º	Matutino/vespertino	86,4%
6ª/7º	Matutino/vespertino	81,6%
7ª/8º	Matutino/vespertino	78,3%
8ª/9º	Matutino/vespertino	72,2%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas junto à Secretaria da Escola.

Na tabela 11, destacando o elemento 4, são demonstradas as taxas de distorção idade/série no Ensino Fundamental, em 2007. Esta tabela mostra as altas taxas de alunos que estão fora da idade na série/ano em que estão matriculados. Vale destacar que as porcentagens foram calculadas pela secretaria da escola, que forneceu as informações ao grupo de sistematização do PDE-Escola.

Sobre o elemento 5, este item relaciona os problemas prioritários baseando-se nos dados e informações do Instrumento 1, listados a seguir:

a) Desempenho: alto índice de abandono, altas taxas de distorção idade/série, alta taxa de reprovação, retenção nas disciplinas de Língua Portuguesa, Geografia e Matemática.

b) Gestão: Falta de profissionais como: pedagogos, supervisores pedagógicos, pessoal administrativo, serviços gerais, bibliotecário, professores qualificados em área específica.

c) Qualificação técnico-gerencial da equipe escolar: Proporcionar curso de formação continuada, formação deficitária de professores.

E por fim, o elemento 6 relaciona os problemas que devem ser atacados prioritariamente, com base nas informações anteriores e que sejam de governabilidade da escola. São eles: alto índice de abandono, distorção idade/série, baixo desempenho nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Geografia, relações humanas para funcionários, formação continuada para professores, falta de acompanhamento familiar.

Para sua efetivação, o plano de ação foi desenvolvido obedecendo aos critérios preestabelecidos pelo MEC, e para cada ação tinha a seguinte estrutura: objetivo estratégico, líder do objetivo, estratégia, meta, indicador da meta, gerente do plano de ação, início, revisão, data do término. Para cada objetivo estratégico e meta a ser atingida, tinha o desdobramento da meta distribuída da seguinte forma: ordem numérica, descrição, início, término, responsável, resultado esperado, indicador, capital (R\$)/custeio (R\$), quem financia, tipo de programa e categoria.

Com a aprovação do primeiro plano e o recurso disponibilizado no valor de 21.500,00 (Custeio: R\$15.050,00 - Capital: R\$6.450,00), a escola deu início à execução dos trabalhos. Através da Associação de Pais, Mestres e Comunitários APMC, colegiado responsável pelo gerenciamento dos recursos financeiros, foram adquiridos materiais pedagógicos e permanentes, como também contrataram-se prestadores de serviço, em conformidade com o plano de ação.

Vale destacar que, para se chegar às ações descritas no quadro 7, a equipe responsável seguiu os passos detalhados do manual *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz (2006)*. Neste documento, são encontradas as etapas que detalham com precisão a elaboração dessas ações com a finalidade de atender de fato ao objetivo principal do plano que é fazer com que os alunos desenvolvam habilidades cognitivas que os levem ao desempenho favorável, bem como melhorar a qualidade da gestão escolar para que esta seja capaz de funcionar, ensinar e de se reconhecer como o principal agente de transformação em seu meio.

**Quadro 7: Ações do PDE-Escola da Unidade Escolar Tupinambá**

<b>Nº</b>	<b>Ação</b>	<b>Quem financia</b>	<b>Período</b>	<b>Resultado</b>
1.	Cursos de capacitação de professores de Português, Matemática e Geografia	MEC	Abril	Não Realizado
2.	Seminário sobre orientações metodológicas por semestre	s/ recurso	Agosto	Não realizado
3.	Gincanas interdisciplinares	s/ recurso	Maio e setembro	Realizada
4.	Aulas de reforço de Português, Matemática e Geografia	s/recurso	Ao longo do ano: no contraturno	Realizada
5.	Atividades recreativas e lúdicas	s/recurso	Junho e outubro	Realizada
6.	Aulas-passeio	s/recurso	Outubro	Realizada
7.	Visitas domiciliares aos alunos faltosos	s/recurso	Todos os meses	Realizada
8.	Atividades esportivas	MEC	Mensal	Realizada
9.	Atividade culturais	MEC	Agosto	Realizada
10.	Oficinas de artesanato	MEC	Ao longo do ano	Realizada
11.	Reuniões pedagógicas para discussão do rendimento dos alunos	s/ recurso	Uma vez a cada final de bimestre	Realizada
12.	Reuniões pedagógicas para debater as dificuldades encontradas pelos professores e propor soluções	s/recurso	Todo fim de mês	Realizada
13.	Projeto pedagógico de leitura	MEC	Ao longo do ano	Realizado
14.	Oficinas pedagógicas com técnicas inovadoras e criativas de jogos matemáticos voltados para as quatro operações e jogo de sinal		Abril, setembro	Realizada
15.	Simulados interdisciplinares		Sempre na última semana do bimestre letivo	Realizado
16.	Implantação de trabalho voluntário	s/recurso	Agosto	Não realizada
17.	Avaliação diagnóstica com alunos de 6º ao 9º ano	s/recurso	Agosto	Realizada
18.	Oficinas de leitura	MEC	Bimestral	Realizada
19.	Aulas-passeio e excursão a órgãos públicos	MEC	Bimestral	Realizada
20.	Capacitação de 08 professores de Português de 6º ao 9º ano	MEC	Agosto	Não realizada
21.	Capacitação de 08 professores de Matemática de 6º ao 9º ano	MEC	Setembro	Não realizada
22.	Acessibilidade na escola	MEC		Não realizada

Fonte: Elaborado pela autora.

Das ações financiadas pelo MEC/FNDE e que não foram realizadas, destacam-se as capacitações de professores de Língua Portuguesa e Matemática e a Acessibilidade na escola. As capacitações, conforme Ata da reunião realizada no dia nove de julho de 2010, o recurso disponibilizado não foi suficiente para a sua execução. Mediante tal justificativa, o recurso disponível fora transferido para a ação denominada acessibilidade.

Mesmo o recurso sendo transferido para a acessibilidade, ainda assim não foi possível também executar essa ação, pois conforme Ata da reunião realizada no dia 13 de agosto de 2013, a justificativa dada foi de que a engenharia da SEDUC/AM não autorizou a execução da obra, mesmo sendo apresentados vários projetos de adequação. Na mesma reunião, foi discutida e aprovada a mudança do recurso da acessibilidade para a aquisição de material pedagógico, sendo alegado que essa transferência de ação e de recurso serviria para melhorar cada vez mais o desempenho e a aprendizagem dos educandos.

A segunda parte do recurso disponibilizado, que recebeu a identificação de Parcela Complementar, mesmo valor da primeira, foi elaborada novamente pela mesma comissão, sendo que as metas já estavam dispostas e o plano de ação deveria somente seguir o roteiro disponibilizado pelo comitê central do Programa. A comissão ficou responsável por direcionar as pessoas que seriam responsáveis pela execução de cada ação.

Os atores envolvidos nesse processo de mudança estão buscando, em meio a dificuldades e resistências, alcançar as metas propostas pelo sistema e com o auxílio deste Programa do Governo Federal, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação, a equipe gestora e os demais envolvidos têm se mostrado parceiros na busca de melhorar cada vez mais a qualidade educacional nesta escola.

A equipe escolar da escola Tupinambá se mostra segura nas atitudes, uma vez que é perceptível o comprometimento da maior parte dos atores, especialmente dos professores das disciplinas que são consideradas críticas como Língua Portuguesa e Matemática. Observando as atitudes dos professores, é interessante destacar que muitos deles procuram executar os projetos pedagógicos interdisciplinares, desenvolvendo dentro de sua disciplina, assuntos que podem ser explorados na tentativa de fazer com que o aluno tenha maiores condições de aprender.

Percebe-se que as ações propostas no plano de ação do PDE-Escola e que foram realizadas, somaram-se às ações da própria escola e continuam sendo executadas a cada ano letivo, mesmo sem o recurso financeiro destinado. Em conjunto, a equipe escolar através dos professores e suas respectivas disciplinas se mobilizam para desenvolver as ações propostas buscando alcançar os objetivos, bem como atingir as metas estipuladas em cada ação. No entanto, faz-se necessário

que o planejamento e a execução das ações continuem acontecendo para que a escola possa cada vez mais avançar na melhoria da qualidade de ensino.

Dourado (2007) destaca que

(...) a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, p. 924).

Assim sendo, a partir dos fatos destacados, faz-se necessário realizar um diagnóstico da implementação do PDE-Escola sob a ótica dos teóricos, destacando as políticas educacionais e a gestão escolar. Portanto, o capítulo seguinte, trará reflexões a respeito de como deve ser desenvolvido o trabalho da gestão escolar destacando a importância das políticas educacionais para o desenvolvimento da educação.

## 2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS E GESTÃO ESCOLAR: TRANSFORMANDO REALIDADES

O Amazonas é singular em apresentar consideráveis diversidades que caracterizam sua verdadeira face e de seus múltiplos aprendizes. Por possuir tais peculiaridades, este estado, com seus 62 municípios distribuídos por cerca de 1.559.159,148 de km<sup>2</sup> (IBGE, 2012), não conseguia oferecer uma educação com qualidade para os municípios de seu vasto interior. No entanto, paulatinamente, essa realidade vem mudando, o que pode ser percebido por meio dos resultados do IDEB.

Muitos avanços estão acontecendo, o que nos deixa bastante otimistas em relação às políticas públicas educacionais no Estado. Entretanto, é preciso consolidar essas experiências do cotidiano da sala de aula, para que possamos reverter o quadro da desigualdade e exclusão, transformando a escola num lugar de referência, onde o trabalho docente seja realizado de forma prazerosa, solidária e eficiente. A atuação docente não pode esgotar-se na sala de aula. Ela precisa encontrar espaço político para conhecer, compreender, propor e atuar de forma mais ativa na solução de problemas e na inovação do processo educativo (BARBOSA<sup>3</sup>, 2007, p. 154).

Entretanto, para que a escola assuma de fato essa responsabilidade, deve ter em suas normas de funcionamento o desenvolvimento de atividades educativas orientadas pela legislação educacional vigente. Não se pode dizer que o Amazonas chegou ao limiar das perspectivas sobre uma educação de qualidade, porém, percebe-se um avanço que pode ser considerado fruto do esforço dos professores e gestores das escolas em conjunto com a secretaria de educação. Entretanto, será preciso melhorar cada vez mais e multiplicar os bons resultados para toda a rede de ensino.

Por assim dizer, o que se percebe, nos últimos anos, é a promoção de mudanças consideráveis no programa de metas e de políticas para a educação básica, a fim de gerar a melhoria e a ampliação da qualidade educacional. Assim sendo, neste capítulo será dado destaque às políticas educacionais e à gestão democrática, como também aos resultados da pesquisa realizada sobre a implementação e o desenvolvimento do PDE-Escola na unidade escolar investigada.

---

<sup>3</sup> Walmir de Albuquerque Barbosa – Doutor em Ciências da Comunicação – Coordenador da Apostila Políticas Públicas e Educação do PROFORMAR/Universidade do Estado do Amazonas, 2007.

## 2.1. Gestão Escolar: algumas considerações

Cury (2013, p. 52) destaca que “a educação escolar é um bem público cuja garantia é um direito da cidadania: o direito à educação escolar, com oferta de qualidade para todos e dentro de uma formação básica comum”.

O poder público, procurando cumprir as metas do Plano Nacional de Educação (PNE), vem viabilizando ações para erradicar o analfabetismo, universalizar o atendimento escolar, melhorar a qualidade do ensino, ajudar na formação para o trabalho e promoção humanística, científica e tecnológica do país.

Com isso, urge a necessidade de garantia da qualidade do ensino que está sendo oferecido. É imprescindível pensar um novo modelo de escola mais voltado para as necessidades atuais. A escola de hoje não pode ficar presa apenas aos resultados das avaliações externas e nem a uma visão conteudista.

Nesse sentido, faz-se necessário trazer a reflexão e o questionamento de Lück (2009),

qual o principal objetivo da escola? A resposta lógica a essa questão é a de que os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão. Aprendizagem e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar (LÜCK, 2009, p. 94).

Vislumbra-se uma escola que prepare para além do convívio social, ou seja, a preparação para a vida, atribuindo à educação escolar a responsabilidade de formar cidadãos críticos e responsáveis na aquisição de valores pautados na construção da ética e do respeito.

Para Cury (2008), a sociedade contemporânea se firma sobre três pilares imprescindíveis: conhecimento, tecnologia e inovação e sem a educação com qualidade, isso não é possível. Uma educação com qualidade se faz com uma escola que se baseia na solidariedade, no respeito às diversidades, no diálogo, na dinâmica das aulas e sobretudo, na gestão participativa em que a comunidade está presente e participando ativamente no processo escolar. Lück (2009, p. 23) reforça que “a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola”.

A criação de mecanismos de gestão democrática e controle social na construção de políticas públicas de educação, assegura a participação da sociedade civil em todos os níveis e espaços de tomada de decisão sobre problemas e programas educativos.

Com isso, abriram-se espaços para debates e mobilizações sobre a educação brasileira, criando-se uma perspectiva da inclusão, igualdade e diversidade cultural, dando acesso à educação para todos, independente de suas características sociais.

A relação entre gestão democrática e qualidade da educação está muito próxima. De acordo com Paro (1997, p.25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. É sabido que, para se alcançar uma gestão democrática são enfrentados muitos desafios. No entanto, no campo da educação, os profissionais dessa área, mesmo sabendo da complexidade, são desafiados a inovarem suas práticas educativas, visto que qualquer mudança, demanda uma concepção crítica e reflexiva, especialmente nas discussões pedagógicas que são a base para realizar ações voltadas à democratização da gestão escolar.

Para isso, surge a necessidade de que as escolas sejam autônomas. Freire (1997, p. 67) destaca que “(...) ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas”. Esta autonomia se faz necessária para um gestor que tenha um perfil de valorização de sua equipe e principalmente de reconhecimento da importância da participação de todos no processo. Daí a relevância do cuidado na hora da escolha dos diretores que estarão à frente das escolas, desempenhando suas atividades com esta proposta democrática.

Um dos modelos básicos de gestão no Brasil, o participativo-consultivo, evidenciado por Lück (2000), tem como características a descentralização do poder decisório, a autonomia da escola, o controle realizado pelo grupo na elaboração, manutenção e avaliação, assim como o controle pelo Estado por meio dos resultados. Com esta ênfase, Lück (2000) defende que qualquer que seja o modelo de gestão adotado, ele tem que permitir a gestão de mudanças, pois é a mudança de cultura na organização que leva à mudança no comportamento das pessoas e que a implantação de um modelo participativo de gestão requer mudança de cultura e de comportamento.

Corroborando com Lück, ao longo da pesquisa realizada, pôde-se observar que a partir da implementação do PDE-Escola, os atores envolvidos no processo



tiveram a oportunidade de rever seus conceitos e atitudes relacionados à sua função na escola, uma vez que a gestão de mudança permitiu aos atores perceberem que seu envolvimento e participação são relevantes, a fim de que se atinjam as metas projetadas. Então, cada membro da comunidade escolar, por intermédio do conhecimento adquirido, levam a escola a obter sua autonomia, visto que todos devem ter o mesmo objetivo que é o de levar a escola ao sucesso educacional.

Assim, a autonomia passa a ser também avaliada pela concepção democrática de uma gestão escolar que valoriza a participação de todos os seus atores com o objetivo de melhorar a qualidade. Neubauer e Silveira (2008, p. 14) sustentam que "autonomia não se constrói sem participação da equipe escolar e da comunidade, por sua vez, a escola não se torna participativa num passe de mágica, especialmente porque este movimento vai na contramão da cultura social e educacional", isto é, somente existe autonomia se houver um ambiente de gestão compartilhada.

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador. Dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sente estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 1997, p. 17).

O gestor eficiente deve agir adequadamente, com competência, em diferentes momentos. Sendo um conhecedor das dificuldades de se trabalhar com o coletivo, deve delegar funções a pedagogos, professores e funcionários e mais que isso, precisa ter iniciativa para sensibilizar os pais sobre seu comprometimento e responsabilidade para com os filhos no que diz respeito a vida escolar deles e motivar todos esses atores a participarem das ações executadas pela escola.

Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto (LUCK, 1998, p. 19).

Se a intenção é de alcançar uma educação de qualidade, necessário se faz que a gestão escolar seja organizada, coordenada e articulada no sentido de alcançar resultados positivos como: alta taxa de aprovação, baixa taxa de desistência e principalmente avanços no processo socioeducacional da comunidade.

Entretanto, é imprescindível que a gestão participativa seja alvo de discussão, visto que este é um dos desafios que precisam ser ampliados no país, uma vez que a simples existência na lei, apesar de ter sido um avanço, não garante as práticas democráticas nas escolas.

Nesse sentido, o pensamento é de que uma boa gestão requer a formação de parceria entre escola e comunidade para que aquela seja de fato inclusiva e democrática. Partindo desse pressuposto, a figura do gestor deve ser pautada na construção de relacionamentos, ou seja, deve estar preparado para ouvir pessoas, aceitar sugestões, articular com a equipe as decisões e “saber lidar” com diversas pessoas e suas adversidades. Um gestor deve conhecer os processos de administração, planejamento, estrutura organizacional, direção, avaliação e prática docente, para a partir daí tomar decisões conjuntas.

Pazeto (2000) enfatiza que o gestor escolar deve ter sua qualificação pautada em uma formação básica sólida em educação e no domínio das ciências que lhe dão fundamentação; qualificação científica e técnica em gestão de instituições; e formação continuada, que permita a associação de conhecimentos e experiências, aprimorando, assim, seu aprendizado institucional.

A gestão estratégica seria um processo global de mudança, pautado na busca da eficiência e eficácia nas ações, através da integração de todos os setores da escola objetivando sempre a qualidade. Sendo fundamental para que isso aconteça um planejamento coletivo para que possa definir metas e ações prioritárias de interesses da sociedade.

Nesse sentido, a gestão estratégica pode ser compreendida como o mecanismo que permite identificar as reais necessidades de mudança na organização (o que mudar); estabelecer as prioridades em termos de mudanças (o que é urgente mudar); e os meios para efetivá-las (como mudar). Esse mecanismo permite que a organização gerencie as mudanças de forma planejada. Assim, a gestão estratégica deve ser vista como um importante mecanismo, por meio do qual os participantes do sistema educacional poderão identificar e implantar as mudanças necessárias à efetivação de um novo paradigma de organização e de gestão escolar (MACHADO, 2013, p. 6).

Machado (2013) ressalta ainda que a gestão estratégica abrange três componentes que são de suma importância para direcionar o trabalho dos gestores: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento.

1. A visão sistêmica: é a capacidade do gestor compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho desta. A visão sistêmica na gestão estratégica aplicada ao sistema educacional corresponde ao que Lück (2001, p.66) chama de visão de conjunto. Essa visão de conjunto se opõe radicalmente à visão fragmentada da realidade acerca do processo educacional e de sua gestão.
2. O pensamento estratégico: é a capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e nas ações de organização de forma estratégica, ou seja, de forma articulada com os condicionantes externos da organização e com os objetivos a curto, médio e longo prazo. O pensamento estratégico é decorrência da visão sistêmica. Na prática, o gestor que desenvolve a visão sistêmica, sabe o que é prioritário e estratégico para o desempenho da organização, permitindo que o gestor saiba de antemão quais os fatores críticos para o sucesso da unidade escolar e que terão que ser considerados na elaboração do PDE escola, por exemplo.
3. O planejamento: o planejamento deve ser feito como ferramenta metodológica que oferece o apoio para a definição de objetivos e estratégias de organização e seus desdobramentos e planos de ação (MACHADO, 2013, p. 09 e 10).

Isto quer dizer que se o gestor compreender o método proposto pelo PDE-Escola e souber utilizá-lo a favor dos interesses da escola, ele se transforma em um valioso instrumento de gestão estratégica e participativa. Portanto, o PDE-Escola é um exemplo de ferramenta gerencial e, também, um processo de planejamento estratégico a ser desenvolvido pelas escolas.

Assim sendo, vale dizer que uma gestão propícia a esse contexto é a gestão estratégica em que a escola conseguirá uma gestão participativa, a ampliação da descentralização e a construção da autonomia.

Uma vez que o ambiente em que as organizações operam é cada vez mais dinâmico, a gestão estratégica é o mecanismo que permite, por exemplo: a visão global da organização, integrando os condicionantes de sucesso externos e internos e ações a curto, médio e longo prazo; a integração das ações organizacionais às condições ambientais; a administração das mudanças de forma planejada; a realização de objetivos organizacionais e dos *stakeholders*<sup>4</sup>; a utilização eficiente de recursos; a melhoria contínua do desempenho da organização (MACHADO, 2013, p. 8).

Nesta perspectiva, o gestor não é e nem pode ser o único responsável pela gestão estratégica e condução do planejamento, visto que todos os envolvidos com a escola dividem com ele essa responsabilidade. Entre os desafios enfrentados pelo gestor, encontra-se a incumbência de criar os meios que garantam esse envolvimento.

As autoras Machado e Miranda (2012, p. 4) afirmam que

---

<sup>4</sup> O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e que por ela é afetado de alguma maneira.

As reformas educacionais constituem o ponto de partida das mudanças, que, para serem implementadas e gerarem resultados eficazes, dependem de processos de gestão que integrem os diferentes níveis do sistema educacional: do estratégico ao operacional. Nessa perspectiva, a gestão estratégica e participativa se apresenta como um caminho para o desdobramento e a operacionalização das políticas de autonomia e responsabilização nos sistemas educacionais, em particular, nas escolas.

Assim, cabe ao gestor escolar viabilizar a construção da autonomia e da responsabilização no espaço escolar buscando maior participação da comunidade nos processos de decisão.

É importante destacar o que Coelho e Linhares (2008) enfatizam sobre a gestão participativa. Os autores a consideram como um processo de tomada de decisão que envolve todos os membros da comunidade escolar, em que estes devem participar atuando conscientemente, mantendo-se informados, buscando dados necessários para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais. Ainda a respeito da gestão participativa, Vivan (2008) afirma que

O sucesso, por sua vez, advém do exercício da gestão participativa, que se mantém constantemente aberta ao diálogo, pois quando as pessoas são percebidas e valorizadas como agentes, as coisas passam a acontecer na escola e as políticas são implementadas ou simplesmente integram arquivos. O foco no indivíduo garante benefícios à Nação. A qualidade educacional é elevada, quando existe respeito com o trabalho do professor, com o gestor escolar, com as comunidades e localidades (VIVAN, 2008, p. 25).

Contudo, é grande o desafio do gestor em desenvolver seu trabalho no âmbito da ação participativa. Para tanto, cabe a ele viabilizar articulações promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. Pazeto (2000), avalia que:

A ideia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação. A participação constitui um dos componentes indispensáveis da gestão, particularmente quando ela é fruto do quadro de atores, quando ela é da sua atuação responsável. A diversidade de formas de participação e a intensidade com a qual ela é exercida correspondem ao grau de identificação e de comprometimento dos integrantes com a missão e com o projeto da instituição. A solidariedade, a reciprocidade e o compromisso são valores que justificam a participação no processo de gestão (PAZETO, 2000, p. 16).

Vale ressaltar que o trabalho do gestor é constituído também das emergências e urgências do dia a dia. Decidir na urgência é algo muito importante. Gerenciar conflitos, liderar equipes e as divergências são características essenciais

para a efetivação do trabalho de um gestor, pois executar o que foi acordado pelos envolvidos exige ética, comprometimento e postura. Saviani (1996, p. 208) argumenta que “ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador”. Daí, a importância dele ser uma pessoa aberta ao diálogo, capaz de encorajar e incentivar sua equipe, bem como toda a comunidade escolar.

O diretor escolar é o líder, coordenador e orientador principal da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” (LÜCK, 2009, p. 23).

Nesse sentido, o gestor escolar juntamente com sua equipe, devem estar preparados para acolher os alunos, pois estes indivíduos são o alvo principal no alcance de uma qualidade educacional, de tal modo que a escola passa a ser a mediação dessa conquista. E, para que essa instituição seja o elo entre o aluno e o seu conhecimento, a escola precisa estar adequada, tendo o suporte necessário para essa intervenção.

O professor, como mediador direto entre os alunos e o conhecimento, precisa ter visão do ambiente onde vai exercer suas funções, ou seja, precisa ter acesso às condições que a escola lhe oferece e, dependendo da situação, é que vai realizar seu trabalho, sempre tendo o cuidado de analisar se as condições que lhes são dadas estão correspondendo às suas expectativas em relação ao desempenho e à aprendizagem de seus alunos. Do contrário, o docente deve exigir que seu ambiente de trabalho esteja adequado e assim possa realizar seu trabalho de forma satisfatória.

O inciso IX do artigo 4º da LDB/96 determina que o Estado deve oferecer “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e qualidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”. A partir dessa determinação pode-se concluir que a educação escolar não é uma mera fase na vida do indivíduo, mas ao contrário, é a partir dessa fase que a pessoa tem a oportunidade de aperfeiçoar seu conhecimento prévio, bem como, tem propriedade de adquirir mais conhecimento através das disciplinas curriculares que lhe são oferecidas na sala de aula como também do convívio coletivo dentro e fora do ambiente escolar.

Esta preparação deve oferecer um ensino de qualidade, pautado nas dificuldades que os discentes apresentam, pois esses alunos, além de desenvolverem suas responsabilidades cotidianas na escola, a cada dois anos, são submetidos às avaliações externas do SAEB através da Prova Brasil. Estas avaliações exigem que os alunos, além de terem o domínio da leitura e do raciocínio lógico, deve ter o conhecimento das matrizes de referência que servem de orientação para que esses estudantes atinjam o máximo de acerto nessas avaliações.

Assim sendo, é muito importante que as escolas que não conseguem atingir sua própria meta, como também a meta projetada do MEC, façam a adesão do programa PDE-Escola que vem como um suporte financeiro e pedagógico auxiliar a gestão escolar a obter uma gestão participativa, onde a comunidade escolar é envolvida com as propostas deste plano e assim, a escola consiga atingir seu principal objetivo que é o bom desempenho e conseqüentemente a aprendizagem de seus alunos.

Sendo a educação de qualidade um investimento a longo prazo, a seção a seguir dará enfoque sobre a importância das políticas públicas e suas implementações no âmbito educacional.

## **2. 2 Políticas Educacionais: um longo caminho**

Condé (2013, p. 22) destaca que “políticas públicas são realizadas porque buscam solucionar questões públicas e coletivas, que atingem um grande contingente e cuja solução não é mero produto da vontade individual”. Assim sendo, voltando o olhar para a questão educacional, Cury (2013, p. 39) destaca que “na Constituição de 1988, a educação é afirmada como o primeiro dos direitos sociais (artigo 6º) e como direito civil e político (capítulo da educação)”. Então, a educação é um direito do cidadão e é dever do Estado garanti-la por meio de políticas públicas e recursos que lhe competem soberanamente. É importante destacar ainda o que Dourado (2013) enfatiza sobre a organização das políticas educacionais.

Em que pese os limites, as políticas e gestões direcionadas à educação básica vêm se processando, por meio de alterações substantivas, destacando-se, entre outros, a ruptura com a focalização no ensino fundamental; a aprovação do Fundeb (fundo de natureza contábil para toda a educação básica); o ensino fundamental de nove anos; a integração

ensino médio e educação profissional; as novas definições para a educação infantil; o redirecionamento da educação especial/inclusiva; e as questões atinentes à diversidade, incluindo, neste contexto, etnia, gênero, orientação sexual e, mais recentemente, alterações por meio da Emenda Constitucional nº 09/2009, que, entre outras questões, ampliou a educação básica obrigatória (restrita ao ensino fundamental) para a educação de 4 a 17 anos, prevendo a universalização das etapas até 2016. Todas essas alterações têm implicações nas políticas e concepções direcionadas à educação básica (DOURADO, 2013, p. 769).

Neste sentido, nos últimos anos, o Ministério da Educação, articulado com a sociedade brasileira, vem realizando um grande esforço para transformar o sistema educacional. O objetivo é expandir e melhorar sua qualidade, para fazer frente aos desafios postos por um mundo em constante mudança. A consolidação do Estado democrático, as novas tecnologias e as mudanças na produção de bens, serviços e conhecimentos exigem que a escola possibilite aos alunos integrarem-se ao mundo contemporâneo nas dimensões fundamentais da cidadania e do trabalho. Freitas (2000) reforça que

As políticas públicas evoluem, e com elas evoluem os paradigmas gerenciais. Buscam-se soluções para o gerenciamento e a qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola (FREITAS, 2000, p. 48).

Oliveira (2013), destaca o que é estabelecido na Constituição Federal de 1988, em seu art. 211 especialmente os parágrafos 2º, 3º e 4º, como também no art. 8º, parágrafo 2º, inciso IV da LDB/2006 que, no caso das políticas educacionais, visando à qualidade educacional, é de responsabilidade dos municípios, em regime de colaboração com os estados, assumirem a oferta do Ensino Fundamental obrigatório; cabendo à União a responsabilidade de prestar assistência técnica e financeira aos estados e municípios no que concerne aos seus sistemas de ensino e atendimento da escolaridade obrigatória.

Barbosa (2007) enfatiza ainda que a LDB de 1996 prevê a aplicação de recursos constitucionais, fixa prazos para repasses dos recursos a estados e a municípios, define as obrigações da União, como também dos estados e municípios na manutenção da educação nacional, estabelecendo regime de colaboração entre os poderes políticos constituídos. Portanto, faz-se necessário que a educação brasileira seja considerada prioridade nacional, especialmente nos planos governamentais de aplicação de recursos com planejamento adequado, na busca da solução dos problemas mais cadentes.

No entanto, aplicar regras para melhorar a educação envolve uma série de decisões de caráter político e econômico que elegem a escola como responsável pela educabilidade dos alunos, deixando claro que são impostas a esta instituição a descentralização e a autonomia. Em consequência disso, todos os que fazem parte da comunidade escolar são envolvidos nas tomadas de decisões e no conhecimento dos aspectos pedagógicos e financeiros. Sobre isso, Dourado (2007) declara que

A articulação e a rediscussão de diferentes ações e programas, direcionados à gestão educacional, devem ter por norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, pela implementação da autonomia nesses espaços sociais e, ainda, pela efetiva articulação com os projetos de gestão do MEC, das secretarias, com os projetos político-pedagógicos das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada (DOURADO, 2007, p. 924).

As questões são muitas e, de certa forma, complexas quando o assunto é qualidade educacional, pois é sabido que esse processo requer maior atenção e comprometimento dos atores envolvidos. Por isso, é imprescindível que se construa um paradigma que garanta, além do acesso, a permanência com sucesso dos alunos na escola. Freitas (2000) enfatiza que

Se os educadores não se empenharem, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, a reorganização das funções administrativas e da gestão da escola na rede pública continuará ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios (FREITAS, 2000, p. 48).

Daí a importância de que a escola adote a gestão estratégica, visto que é necessário que o gestor tenha uma visão sistêmica, que seja capaz de pensar, de fazer e utilizar, de forma coerente, o planejamento escolar em consonância com as políticas educacionais e assim fazer com que os objetivos pretendidos sejam atingidos. Assim, Gadotti (2000) declara que

A escola precisa ter projeto, precisa de dados, precisa fazer sua própria inovação, planejar-se a médio e a longo prazos, fazer sua própria reestruturação curricular, elaborar seus parâmetros curriculares, enfim, ser cidadã. As mudanças que vem de dentro das escolas são muito mais duradouras. De sua capacidade de inovar, registrar, sistematizar a sua prática/experiência, dependerá o seu futuro. Nesse contexto, o educador é um mediador do conhecimento diante do aluno que é o sujeito da sua própria formação. Ele precisa construir conhecimento a partir do que faz e para isso, também precisa ser curioso, buscar sentido para o que faz e apontar novos sentidos para o que fazer dos seus alunos (GADOTTI, 2000, p. 09).



Vale destacar então, que a escola precisa estar preparada para atender aos anseios dos que dela participam. É necessário que a comunidade escolar, em parceria com a sociedade, promova um trabalho que envolva os recursos disponíveis conforme as necessidades dos educandos, tendo sempre o cuidado de atender aos anseios desses indivíduos que possuem formas variadas de aprendizagem e de comportamento. Nesse sentido, Freitas (2000) destaca que

A sociedade admite a importância da escola na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passa a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acompanhar suas solicitações. Em decorrência, o potencial criativo da desejada autonomia escolar tem sido discutido amplamente, mas continua pouco exercitado, por falta de experiência nesse exercício. Até mesmo planejadores educacionais começam a perceber que o exercício da autonomia pode ser um aliado na busca da qualidade da educação. Contudo, poucos são os líderes escolares que exercem gestão democrático-participativa e autonomia, conforme legislam a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (FREITAS, 2000, p. 49).

Por ser a escola o ambiente que recebe os alunos de todos os níveis da educação básica, esse ambiente precisa estar preparado física e pedagogicamente, e essa preparação está relacionada diretamente ao que estabelece o inciso VIII do art. 4º da LDB que traz em sua redação que é dever do Estado “o atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde”. Assim, mediante às políticas públicas voltadas especificamente à educação, a escola tem a possibilidade de proporcionar melhorias tanto na estrutura física como na parte pedagógica cujo foco principal é o ensino-aprendizagem dos alunos. Candian e Rezende (2012) reforçam que

atualmente, embora não haja consenso em torno do que seja uma boa escola, ou seja, aquela que é capaz de fazer com que todos os seus alunos tenham um desempenho melhor que o esperado, não se tem dúvida de que a educação é um elemento importante na promoção da igualdade de oportunidades, pois a escola é, de fato, capaz de reduzir o efeito de origem social dos indivíduos sobre seu desempenho e seu destino social (CANDIAN e REZENDE, 2012, p. 81).

Nesse sentido, a equipe escolar precisa planejar suas atividades tendo o cuidado de não torná-las um fardo para os alunos. A escola precisa realizar ações que valorizem a participação de cada um, ou pelo menos de sua maioria, pois os educandos devem perceber que eles não só fazem parte do processo de mudança, mas eles próprios são protagonistas desse processo. Nesse contexto,

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

Por ser uma instituição, seja ela pública ou particular, o gestor precisa dividir as tarefas delegando responsabilidades entre os atores que estão relacionados de forma direta e indireta com o trabalho escolar, uma vez que essa instituição precisa ter sua autonomia e para que isso seja concretizado, necessita-se de que as pessoas diretamente envolvidas saibam elaborar estratégias, planos e projetos que a faça atingir níveis de desempenho satisfatórios e que não só alcance, mas também supere as metas educacionais projetadas. Freitas (2000) dá destaque sobre a autonomia na escola e declara:

O desenvolvimento de líderes escolares autônomos não ocorre. Os incentivos políticos e institucionais à participação das comunidades escolar e local têm sido poucos e ineficientes na construção da autonomia escolar. A descentralização e a democratização da administração de escolas públicas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes. Várias políticas e reformas legislativas, federal, estadual e até mesmo municipal têm observado e incorporado a crescente tendência, política e social, à democratização da gestão escolar. Contudo, a participação na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas não alcançou a maior parte daqueles que vivem e fazem a escola acontecer (FREITAS, 2000, p. 50).

Sabe-se que não é fácil atingir os objetivos só com força de vontade; é preciso muito mais que isso para alcançar as metas projetadas, porém, faz-se necessário que os órgãos competentes deem mais apoio e injetem recursos, pois analisando a realidade educacional, pode-se constatar que os desafios são grandes; muitas vezes os recursos financeiros são insuficientes e mal aplicados. Com isso, as dificuldades se sobressaem causando transtorno e obstáculos quase impossíveis de serem superados. Sobre isso, Dourado (2007) enfatiza que

(...) assegurar condições políticas e de gestão para o envolvimento e a participação da sociedade civil na formulação, implementação das ações e programas de universalização da educação básica, bem como a melhoria da educação nos diferentes níveis e modalidades, é tarefa dos poderes públicos. No Brasil, dada a natureza patrimonial do Estado, muito há que ser feito, a fim de garantir a participação da sociedade civil nas políticas públicas, especialmente na educação. Essas constatações contribuem para a compreensão de que a democratização do ensino não se dá somente pela garantia do acesso, requerendo sua oferta com qualidade social, para otimizar a permanência dos estudantes e, desse modo, contribuir para a melhoria dos processos formativos e a participação cidadã (DOURADO, 2007, p. 939-940).

Sendo a escola o local onde os indivíduos têm o direito de receber os ensinamentos necessários para sua vida pessoal e profissional, e que nela permaneçam até a conclusão da educação básica, o gestor precisa exigir dos governantes o apoio necessário e assim, a escola possa de fato, atingir as metas do Plano Nacional de Educação (PNE 2011-2020), com ênfase nas metas 1, 2 e 3 que enfocam diretamente os níveis de ensino, especialmente sobre o atendimento de indivíduos em idade escolar. O motivo pelo qual se enfatiza essas metas, é que elas estão diretamente ligadas à pesquisa realizada a qual faz parte do desenvolvimento deste trabalho. Assim, essas metas trazem a seguinte redação:

Meta 1: universalizar até 2016 o atendimento escolar da população de 4 e 5 anos, e ampliar, até 2020, a oferta de educação infantil de forma a atender a 50% da população até 3 anos; Meta 2: Universalizar o ensino fundamental de nove anos para toda população de 6 a 14 anos; Meta 3: Universalizar até 2016, o atendimento escolar para toda população de 15 a 17 anos e, elevar até 2020, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85% nesta faixa etária (BRASIL, 2014, p. 03).

Nesse sentido, o comprometimento e a responsabilidade são fatores preponderantes para que o trabalho possa ser de fato realizado e seu resultado seja satisfatório. Sendo a oferta da educação escolar uma política educacional, Condé (2013) esclarece que

Políticas públicas são um problema público, não apenas porque precisam de conexão com o espaço público, mas porque também devem atingir o debate público. Conhecê-las tornou-se uma necessidade da sociedade democrática porque, em seu nome, são tomadas todas as decisões de grande impacto, como o financiamento e seu público-alvo; se são para todos ou para alguns; se fortalecem ou enfraquecem grupos sociais; se distribuem renda ou a concentram; se facilitam ou dificultam o mercado de trabalho e tantas outras questões. Se compreender o alcance da política é também entender o que significa participar dessa mesma vida política, buscar compreender as políticas públicas é também um caminho para compreender como a sociedade se estrutura e o que pretendem o Estado e a sociedade. Ninguém diz que é simples. É apenas necessário (CONDÉ, 2013, p. 33).

Nesse sentido, sendo o PDE-Escola parte de uma política pública voltada para a educação, sua implementação tem sido favorável às escolas públicas situadas nas mais diversas localidades do país. E ainda, este programa, além de dar subsídio financeiro às escolas que não conseguiram atingir a meta projetada no

IDEB do ano letivo de 2007<sup>5</sup>, sua elaboração dá a oportunidade a essas instituições de realizarem análise de seu desempenho e como está funcionando para que alcance os resultados projetados.

Por ser uma ferramenta gerencial que ajuda a escola a definir suas prioridades tornando-as conseqüentemente em metas educacionais, o PDE-Escola apoia a equipe escolar na decisão do que fazer para alcançar as metas de aprendizagem, bem como auxilia na aferição dos resultados se foram alcançados e ainda, dá suporte para que essa equipe faça uma avaliação de seu próprio desempenho. A exemplo disso, na seção seguinte, será feita uma análise da implementação e dos resultados do PDE-Escola na Escola Estadual Tupinambá, situada no município de Manicoré, estado do Amazonas.

### **2.3. Análise da implementação e do desenvolvimento do PDE-escola na escola Tupinambá/Manicoré**

Como destaque nesta seção, será analisada a implementação do Programa PDE-Escola na escola Tupinambá, dando ênfase ao desenvolvimento desta política num contexto mais específico, já que esta escola não atingiu a meta projetada no IDEB de 2007. A partir de 2009, com a implantação do PDE-Escola, pelo MEC, a escola Tupinambá foi uma das escolas que aderiu ao programa atendendo suas orientações, para então, alcançar o principal objetivo, isto é, o de melhorar o desempenho dos alunos dos anos finais do ensino fundamental e assim atingir as metas projetadas do MEC nos anos seguintes. Nas subdivisões que se seguem, os atores diretamente envolvidos nesse processo, expõem suas percepções, como também fazem declarações sobre a implementação dessa política, especialmente até que ponto ela tem sido interessante, como meio de incentivar a escola a superar os desafios que surgem frequentemente.

---

<sup>5</sup> Como já destacado em parágrafos anteriores, 2007 foi o ano em que ocorreram as Avaliações Externas do SAED, das quais extraíram-se os resultados do IDEB, resultando na implementação do PDE-Escola, nas escolas que apresentaram baixo desempenho não atingindo a meta projetada do MEC.

### 2.3.1 A percepção da gestora da escola analisada sobre a implementação do PDE-Escola

No que se refere aos resultados da pesquisa, destaca-se primeiramente a entrevista com a gestora da escola Tupinambá, a qual diz possuir uma carga horária semanal de 40 horas distribuídas em oito horas diárias nos três turnos, declarando que dá prioridade ao período diurno, horário em que funciona os anos finais do ensino fundamental. A gestora revela que anualmente a escola recebe uma demanda aproximada de setecentos alunos do ensino fundamental e afirma que o turno diurno é o mais exigente por sua presença, pois se trata de alunos que estão na faixa etária entre 10 e 15 anos que precisam de um maior acompanhamento da equipe gestora.

Quanto ao horário que disponibiliza fora da escola, com a finalidade de realizar trabalhos pertinentes à escola, a gestora respondeu que utiliza aproximadamente 10 horas semanais. Um dos trabalhos que realiza é visitar às casas de alunos faltosos para ver o que está acontecendo. E reforça: “geralmente o trabalho maior é este: visitar os pais e tentar resgatar os alunos faltosos”.

Ressalta-se que o trabalho realizado fora da escola faz parte do plano de ação da escola como forma de se aproximar da família do educando, como parte do processo de melhoria da qualidade do ensino, uma vez que, tendo o conhecimento do cotidiano do aluno fora do ambiente escolar, torna-se mais prático realizar as atividades de intervenção pedagógica. Burgos (2013) reforça que

A gestão escolar (...) precisa estar muito previnida para as armadilhas que sua localização e o tipo de público que atrai produzem no cotidiano. Assim é que somente participando da construção do aluno, poderá fazer valer o efeito escola. Para isso, precisa entrar no jogo da disputa de identidades, criando um clima escolar capaz de produzir sentimento de pertencimento. E o fato de seu ponto de partida ser o direito da criança e do adolescente, que inclui o direito à aprendizagem como dimensão fundamental, poderá representar um trunfo importante, no sentido de assegurar que esse processo nunca tenha como custo a supressão do sujeito, mas, ao contrário, seja formado a partir dele (BURGOS, 2013, p. 15/16).

Nesse sentido, o entrosamento da escola, na pessoa de sua gestora, com os pais ou responsáveis dos alunos tem extrema relevância, pois é uma parceria que precisa ser cultivada nos momentos oportunos, e a escola conhecendo um pouco da realidade dos alunos fora do ambiente escolar, é um fator positivo para que esses

estudantes percebam sua importância para a escola. Assim, Drouet (2002) afirma que

A ausência do pai e da mãe na escola influencia nas representações que os professores têm da criança e na avaliação de sua aprendizagem, pois os critérios como participação, interesse e presença dos pais na escola ainda figuram como indicadores positivos diante dos olhares sobre as capacidades e competências dos estudantes (DROUET, 2002, p.207).

Desta maneira, isto só irá acontecer se houver parcerias e direcionamentos entre família e escola para que realmente aconteçam mudanças positivas na escola, tanto de relacionamentos, quanto de aprendizados.

Com relação às questões referentes às reuniões realizadas com os professores, com os pais/responsáveis de alunos e com os funcionários da escola (cada um em seu momento), a gestora destaca que esses encontros são imprescindíveis, pois sua finalidade é valorizar o acesso e a permanência do aluno no ambiente escolar, e para que isso aconteça é importante que todos esses atores sejam participantes ativos do processo de formação desse indivíduo. Nesse sentido, Freitas (2000) enfatiza que

A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns (FREITAS, 2000, 52).

Sobre esses encontros que fazem parte de uma gestão participativa, a gestora declara:

Se for preciso reunir mais de uma vez no mês, nos reunimos, mas as reuniões acontecem mesmo impreterivelmente no final de cada bimestre para verificar e discutir o rendimento bimestral dos alunos, como também planejar os conteúdos programáticos e verificar quais ações serão executadas no próximo bimestre (GESTORA DA ESCOLA TUPINAMBÁ, entrevista realizada em 16 de maio de 2015).

Daí, pode-se destacar a importância das reuniões escolares as quais fazem parte de um conjunto de estratégias que envolvem os atores internos e externos com a finalidade de que todos se sintam parte do desenvolvimento dos aprendentes.

Na escola analisada foi observado que são desenvolvidos alguns programas governamentais. Assim, perguntado à gestora sobre sua execução, a gestora

declarou que o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) é executado anualmente através de recursos financeiros disponibilizados pelo FNDE. O PDDE é embasado no quantitativo de alunos do ano anterior e é disponibilizado todos os anos.

Além do PDDE, a escola aderiu o PDE-Escola, que veio como um suporte, oportunizando à escola o aprendizado do trabalho em equipe. Através do PDE-Escola foram disponibilizados recursos financeiros nos anos de 2009 e 2010.

Em 2013, a escola aderiu ao Programa Mais Educação (PME), que também disponibiliza recursos financeiros. Faz-se relevante destacar que todos esses programas são financiados pelo FNDE/MEC e geridos pela Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC) da escola analisada, com a fiscalização do conselho fiscal presidido pela gestora. Ainda, sobre os programas citados, a gestora destaca

O PDDE que é o recurso disponibilizado anualmente e o Mais Educação que a partir de 2013 começou a ser implementado com recursos financeiros disponibilizados pelo FNDE. Quanto ao PDE-Escola, na questão financeira, ele foi encerrado, mas a escola continuou com as ações que na época em que diagnosticaram-se os problemas, foram minimizados através do PDE e que nortearam para seguir até chegar ao Mais Educação. E na minha opinião, o Mais Educação veio para continuar as ações do PDE-Escola como a aula de reforço, a horta na escola, que se iniciaram com este programa (GESTORA DA ESCOLA TUPINAMBÁ, entrevista realizada em 16 de maio de 2015).

Nota-se que a escola tem correspondido às expectativas do MEC, no que se refere à utilização dos recursos financeiros, bem como nas prestações de contas desses recursos, pois é sabido que, para que a escola seja anualmente contemplada com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), é preciso comprovar que os gastos sejam única e exclusivamente voltados para as ações da escola no que concerne às melhorias de infraestrutura física e didático-pedagógica. Sobre o PDDE, Dourado (2007) destaca que

Consiste no repasse anual de recursos por meio do FNDE às escolas públicas do ensino fundamental estaduais, municipais e do Distrito Federal e às do ensino especial mantidas por organizações não governamentais (ONGs), desde que registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Os recursos, oriundos predominantemente do “salário-educação”, são destinados à aquisição de material permanente e de consumo necessários ao funcionamento da escola; à manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; à capacitação e ao aperfeiçoamento de profissionais da educação; à avaliação de aprendizagem; à implementação de projeto pedagógico; e ao desenvolvimento de atividades educacionais. Um dos limites interpostos ao Programa refere-se à

estruturação de unidades executoras nas unidades escolares, o que, em muitos casos, tem resultado na instituição de entes privados como gestores de recursos das escolas públicas, em detrimento de outros atores, como conselhos escolares, fortemente referendados por outro programa da SEB/MEC (DOURADO, 2007, p. 932).

Com relação à implementação do PDE-Escola, o principal motivo que levou a escola a implementar esse programa, segundo a gestora, foi o resultado do IDEB de 2007. Ela reforça que

O IDEB da escola não estava nem muito elevado nem muito abaixo. A escola foi contemplada após o resultado, para que melhorasse o IDEB. Quer dizer que o rendimento não estava ainda a altura, ou seja, não atingiu a meta projetada naquele ano de 2007, por isso a escola foi contemplada com a finalidade de implementar o PDE-Escola. Como requisitos, para essa implementação, eram descrever as ações e traçar metas, houve a necessidade de se realizar um trabalho árduo que exigiu esforço e dedicação dos atores envolvidos diretamente, para que a escola conseguisse melhorar, como melhorou a partir dessa implementação (GESTORA DA ESCOLA TUPINAMBÁ, entrevista realizada em 16 de maio de 2015).

A partir dessa declaração, pode-se constatar que a escola em questão seguiu todas as orientações determinadas pelo manual *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC) 3ª edição. No que se refere aos registros que comprovavam o processo do PDE-Escola, da elaboração a execução, a gestora respondeu que foram realizadas várias reuniões e que foram lavradas em ata, como também foi feita uma pesquisa com alunos, pais e professores para se obter um diagnóstico junto a esses atores. Ela enfatiza que “foi traçado um diagnóstico e a partir daí foram traçadas as metas que foram trabalhadas e que ainda prosseguem sendo trabalhadas até hoje”. Nesse sentido, Freitas (2000) destaca que

A ideia subjacente é promover uma escola participativa capaz de definir seus objetivos, identificar e resolver problemas. Professores, administradores, representantes dos pais e dos estudantes, juntos, aprendem a elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), seu projeto político-pedagógico, elaborando-o ou reelaborando-o com o olhar para o futuro, mas com base no seu potencial diagnosticado coletivamente. Cabe ao diretor e demais membros da equipe escolar avaliar e reconstruir seus projetos, planejamentos e planos. Planejamento participativo é entendido como um processo com possibilidade de melhorar resultados, quando a comunidade escolar tem competência, motivação, oportunidade e condições práticas de aplicar os conhecimentos construídos coletivamente (FREITAS, 2000, p. 52/53).



Nesse sentido, sobre a elaboração do plano, a gestora destaca que foi criada uma equipe com a sua participação, incluindo alguns professores atuantes na sala de aula, da secretária da escola, de alguns pais, de membros da comunidade onde a escola está inserida, dos membros da Associação de Pais Mestres e Comunitários (APMC) formando um grupo de sistematização. Esse grupo orientava o trabalho das equipes que foram formadas com todos os segmentos da escola para que fosse feito o estudo diagnóstico, para traçar as metas. Dessa maneira, a gestão da escola buscou a adesão de vários integrantes da comunidade escolar nesse processo.

Com relação a reaplicação de algumas ações executadas com a implementação do PDE-Escola, a gestora destacou que a aula de reforço seria essencial, pois isso ajudaria muito os alunos que têm dificuldade de leitura e de matemática a desenvolver essas habilidades. É importante destacar que as aulas de reforço não aconteciam em anos anteriores a 2007. A gestora declara que

essa ação deveria fazer parte do plano de ação da escola, mas por não ter um recurso disponível para sua execução, visto que a escola precisa contratar uma pessoa capacitada para desempenhar essa função, os alunos contam somente com a ajuda do professor em sala de aula (GESTORA DA ESCOLA TUPINAMBÁ, entrevista realizada em 16 de maio de 2015).

Com a implementação do Programa Mais Educação (PME) os alunos que apresentam dificuldade de leitura, escrita e interpretação textual, são contemplados com a aula de reforço. No entanto, vale dizer, segundo a declaração da gestora, que seria interessante que as outras disciplinas básicas fizessem parte também desse reforço escolar, tendo em vista que muitos alunos carecem de um melhor acompanhamento, pois apresentam certa dificuldade de assimilação.

Embora a implementação do PDE nesta escola já tenha acontecido há alguns anos, mais precisamente em 2009 e 2010, a gestora respondeu que das ações descritas, somente duas financiadas não foram executadas.

Uma foi a acessibilidade que, apesar de batalharmos pela sua execução, mesmo com a apresentação de projetos junto a SEDUC, ainda assim não conseguimos executá-la, devido a questões burocráticas. E algum tempo depois conseguimos transformar esse recurso em outra ação que foi a aquisição de materiais lúdicos e pedagógicos para a escola. Os cursos de capacitação foram outro empecilho, devido ao recurso não ser suficiente para custear as despesas do profissional capacitado para desenvolver essa ação. Assim, as duas únicas ações financiadas que não foram executadas foram a acessibilidade na escola e os cursos de capacitação para professores (GESTORA DA ESCOLA TUPINAMBÁ, entrevista realizada em 16 de maio de 2015).

Ainda sobre as ações financiadas do PDE-Escola que não foram realizadas, a gestora lamentou a não realização, pois “na escola não existem adequações para pessoas que necessitam de cuidados especiais, e a acessibilidade seria um suporte para que a escola pudesse receber alunos que necessitam desse recurso”. Sobre os cursos de capacitação, a gestora enfatizou que a realização desta ação seria ideal especialmente para os professores que estão iniciando a carreira, como os professores em estágio probatório e os do processo seletivo (contrato temporário para preencher o quadro de docentes das escolas estaduais). Ela diz: “especialmente os professores do processo seletivo que tem formação em uma área e precisam suprir a necessidade de outras áreas”.

A partir dessa declaração, fica evidente que, mesmo com o empenho da equipe gestora em manter um ambiente acolhedor em relação aos professores, ainda assim é relevante que se proponha uma ação, no plano de ação, que contemple momentos em que os professores possam interagir e discutir sobre seus anseios e dificuldades, uma vez que esses encontros só vão contribuir para que o docente possa refletir sobre suas atitudes, como também socializar com os demais colegas suas superações e dificuldades.

Quanto ao desempenho dos alunos logo após a implementação do PDE-Escola, a gestora declarou que este programa veio ao encontro das necessidades, pois a partir do ano de 2010, a escola passou a atender, no ensino regular, somente os anos finais do ensino fundamental e com o auxílio financeiro e técnico do PDE-Escola, foi perceptível o resultado positivo em relação aos anos anteriores. Isso pode ser visto nos resultados finais do levantamento que é feito a cada final de ano letivo, pois é a forma de verificar se realmente houve um aumento de número de alunos aprovados em relação à matrícula inicial.

Em 2011, com a implementação do PDE-Escola, os professores puderam desenvolver um trabalho mais específico, voltado às necessidades básicas dos alunos, especialmente daqueles que apresentavam dificuldade de aprendizagem.

Nesse sentido, com a aquisição de material didático-pedagógico, todos os envolvidos se mobilizaram em colocar em prática parte das ações que foram descritas no plano de ação do programa. Assim, os professores de Língua Portuguesa e Matemática da própria escola eram os responsáveis em realizar as aulas de reforço dessas disciplinas, no contraturno.

A partir desse ano, passou a ser desenvolvido o projeto interdisciplinar denominado “Leitura em Ação”, sob a responsabilidade dos professores de Língua Portuguesa, que passaram a coordenar esse projeto que veio como suporte pedagógico no desenvolvimento das outras disciplinas.

Dentro do projeto interdisciplinar eram inseridos os projetos pedagógicos de Matemática, Ciências, História e Geografia, cada um desenvolvendo temáticas contextualizadas. E em cada ação executada, os professores e alunos tinham a oportunidade de mostrar os trabalhos realizados ao longo de cada desenvolvimento do projeto voltado a sua disciplina. No final de cada ano letivo, era realizada a culminância do projeto interdisciplinar, em que se mostrava todo o trabalho realizado ao longo do ano, com diversas apresentações das disciplinas envolvidas.

Assim, em 2011, um ano após a implementação do programa, foram matriculados 867 alunos dos quais foram aprovados 812 o que corresponde a 93,7% de aprovação. Destacando que, nesse ano, foi realizada a Prova Brasil, e os alunos de 9º ano foram submetidos a essa avaliação, e a meta projetada do MEC, que era de 3,9 foi superada atingindo o IDEB de 4,3.

Em 2012, foram matriculados 877 alunos. Nesse ano a escola chegou ao final com 840 alunos dos quais 711 foram aprovados o que corresponde a 84,7% de aprovação. Dos 129 restantes, 84 alunos ficaram retidos e 45 abandonaram a escola. A gestora declarou que 2012 foi um ano em que a escola enfrentou muitas dificuldades relacionadas a falta de assiduidade dos alunos, o que levou 5,3% ao abandono escolar e 10% obtiveram baixo desempenho que os levou à reprovação.

Já o ano letivo de 2013 iniciou com 693 alunos dos quais 672 finalizaram o ano letivo na escola. Desse quantitativo, 660 alunos foram aprovados o que corresponde a 98,3% de aprovação. Em 2013, ano de Prova Brasil, os alunos do 9º ano foram submetidos às avaliações e a escola conseguiu atingir 4,7 no IDEB, superando novamente a meta projetada do MEC que foi de 4,3.

O ano letivo de 2014 iniciou com 667 alunos e terminou com 627 aprovações, que corresponde a 94% dos alunos matriculados e frequentando a escola. É importante destacar que nesse ano 0,9% ficaram retidos, 1,2% abandonaram e, vale destacar ainda que, 3,9% foram transferidos. A gestora declarou que, embora a implementação do PDE-Escola tenha ocorrido há mais de 3 anos, a garantia de um ensino de qualidade, o acesso e a permanência dos alunos continuam sendo a missão dessa escola.

Como política pública, a gestora declarou que as contribuições trazidas pelo PDE-Escola foram significativas, pois com os recursos financeiros disponibilizados e as orientações disponíveis no manual de instruções disponibilizado pelo MEC, todos os atores envolvidos nessa tarefa, tiveram a oportunidade de contribuir cada um fazendo a parte que lhe foi confiada e assim, a escola vem adquirindo gradativamente resultado satisfatório relacionado à aprendizagem e ao desempenho dos alunos.

Nesse sentido, Dourado destaca que

O FUNDESCOLA, por meio de processos formativos e de apoio à gestão educacional, tem como meta a busca da eficácia, eficiência e equidade no ensino fundamental público, ao focalizar o ensino-aprendizagem e as práticas de gestão das escolas e secretarias de educação. As estratégias descritas no PDE enfatizam o desenvolvimento de ações para aperfeiçoar o trabalho, elevar o grau de conhecimento e o compromisso de diretores, professores e outros funcionários da escola com os resultados educacionais. Na área de gestão, o PDE é um dos programas centrais do FUNDESCOLA, dada a sua abrangência e inserção nas três regiões (DOURADO, 2007, p. 930).

Assim sendo, faz-se necessário destacar que esta política educacional, além de subsidiar recursos financeiros, oferece ainda uma estrutura que facilita a inserção de aspectos que fazem parte do dia-a-dia em que a comunidade escolar tem a possibilidade de desenvolver suas atividades rotineiras, sendo capaz de adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento da cidadania dos indivíduos inseridos no ambiente da escola. Por ser um programa de apoio às escolas, sua elaboração deve ser feita de forma que as necessidades sejam atendidas.

### 2.3.2 A percepção dos professores da escola analisada sobre a implementação do PDE-Escola

Como objeto deste trabalho de pesquisa, os professores que fazem parte do quadro lotacional da escola Tupinambá foram convidados a participar da pesquisa, aos quais foi solicitado que respondessem a um questionário contendo questões abertas e fechadas relacionadas à escola. Este trabalho fora realizado com 23 professores que se dispuseram a participar com suas respostas autênticas, conforme orientação da pesquisadora. Este número de participantes corresponde a 61% dos professores que atuam no ensino fundamental na escola analisada.

A data escolhida foi o dia 20 de maio de 2015, quando foram distribuídos os questionários. Neste trabalho de investigação, os professores participantes aproveitaram a oportunidade para fornecer informações a respeito de seus trabalhos, especialmente sobre o fazer pedagógico. Ainda nessa investigação, os docentes puderam relatar informações relativas à gestão escolar, bem como esclarecer sobre os projetos e programas desenvolvidos na escola analisada.

Como já mencionado, participaram espontaneamente desse questionário, 23 professores que ministram aulas nos anos finais do ensino fundamental. Todos os professores participantes são graduados e 17 possuem especialização em educação. Quanto à carga horária semanal desses docentes, 17 trabalham em regime de 20 horas e 06 em regime de 40 horas, sendo que todos eles estão atuando em sala de aula atualmente.

A respeito do fazer pedagógico, as questões direcionadas sobre a avaliação da gestão escolar, 66% dos docentes atribuíram o conceito bom, e 34% dos professores consideram ótima a atuação da equipe gestora. A partir dessa atribuição, constata-se que, o trabalho que a gestão escolar vem desempenhando, na percepção desses docentes no cotidiano escolar, incluindo também as reuniões realizadas com os pais e responsáveis, corresponde às expectativas desses professores que se mostram satisfeitos com essa gestão. Os professores investigados reforçam que a gestão incentiva o uso de ambientes como Biblioteca e TV Escola, além de suas salas de aula, e que a gestora está sempre preocupada em manter o ambiente escolar em condições adequadas para utilização. Lück (2009) reforça que

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional. Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento (LÜCK, 2009, p. 128).

Nesse sentido, faz-se necessário que o docente se sinta parte de todo o contexto educacional como um agente essencial no processo de mudança. Assim, referente à auto-avaliação feita pelo professor, em relação à participação nas reuniões pedagógicas, 74% dos docentes consideram boa a sua participação nestes

encontros. Relacionado ao desempenho em sala de aula, 70% dos professores julgaram desenvolver um bom trabalho. E sobre a execução de projetos pedagógicos interdisciplinares e/ou específicos das disciplinas que atuam, 66% dos professores consideram bom que os projetos pedagógicos, interdisciplinares ou específicos, sejam desenvolvidos em suas disciplinas. Quanto a estas questões vale ressaltar que é importante que os docentes tenham esse conceito sobre suas atitudes e comportamento, uma vez que é necessário que se sintam motivados a realizar um bom trabalho e assim consigam atingir sua própria meta e a meta da escola que é aprendizagem de seus alunos. Araújo e Almeida (2014) afirmam que

Um dos mais constantes desafios aos professores é fazer dos sentimentos e desejos presentes na interação com os alunos os elementos mobilizadores do processo de aprendizagem. Como esse processo ocorre, também, fora dos limites das salas de aula, devemos estar sempre atentos à forma de lidar com nossos desejos e emoções, nas relações estabelecidas em todo o âmbito escolar. Por exemplo: possibilitar que o aluno traga para a escola seu desejo de saber e mobilize suas funções mentais superiores (as funções simbólicas, que estão ligadas a um maior nível de abstração, possibilitarão que ele aprenda coisas novas, que tenha acesso a novos conhecimentos) (ARAÚJO E ALMEIDA, 2014, p. 65).

O professor precisa se sentir parte do processo de aprendizagem dos alunos, e para que isso aconteça com mais profundidade, o docente deve se inteirar de todas as atividades que serão realizadas na escola ao longo do ano letivo. Assim, sobre o plano de ação da escola, 48% dos professores responderam que participam da elaboração desse plano que é organizado no início do ano escolar. Relacionado a essa participação no plano de ação da escola é importante destacar que os professores estão cumprindo os dias estabelecidos pelo calendário escolar. Esse calendário é elaborado pela secretaria de educação que determina os dias que os docentes precisam realizar encontros para preparar seu plano curricular anual bem como elaborar o plano das ações que serão desenvolvidas na escola. É importante esclarecer que esses encontros são realizados na escola uma semana antes do início do ano letivo.

Quanto à disponibilidade de materiais necessários para o desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos, 61% dos professores responderam que a escola disponibiliza a maior parte dos materiais solicitados. Especialmente jogos pedagógicos que estão disponíveis na escola e que foram adquiridos com recursos de programas governamentais.

A questão relacionada a projetos e programas governamentais executados pela escola, 100% dos participantes responderam ter conhecimento, uma vez que é imprescindível que todos os que fazem parte desse processo percebam a importância da adesão desses programas que beneficia o ambiente escolar em sua totalidade.

A questão seguinte fez referência ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), que é uma ferramenta de estratégia gerencial voltada especificamente para atender a escola que necessita desenvolver suas ações com eficiência. Relacionado à elaboração e implementação deste programa nesta escola, 53% dos professores atribuíram o conceito bom e 47% dos professores atribuíram o conceito ótimo. Vale destacar que a atribuição do conceito bom são de professores que estão há menos de 3 anos na escola.

Quanto ao incentivo da gestão escolar em aderir especificamente ao PDE-Escola, é importante destacar que os professores que responderam a questão são docentes que já faziam parte do quadro funcional da escola na época da adesão. Dos 23 participantes, 44% atribuíram o conceito ótimo e 56% disseram que foi bom, dando a entender que a gestão escolar incentivou a comunidade escolar para que fosse feita a adesão ao programa.

Referente ao desenvolvimento das ações do PDE-Escola, na avaliação dos professores, 66% atribuíram o conceito bom. Pode-se perceber que, na opinião dos professores, o programa ajudou a diagnosticar os problemas e através das ações descritas e executadas, somando-se às ações da escola, ao longo dos anos tem elevado o desempenho dos alunos após a sua implementação. Nesse sentido, foi dado destaque às palavras de uma professora que ministra aula de Língua Portuguesa no 9º ano, que fez uma declaração sobre o desempenho dos alunos após a implementação do PDE-Escola

Após a implementação do PDE-Escola, a escola teve um crescimento significativo em relação aos anos anteriores, principalmente na parte pedagógica, na qual os professores têm suportes para desenvolver suas atividades escolares e executar projetos interdisciplinares. Com a vinda desse programa, foi possível proporcionar aos alunos aulas mais dinâmicas e prazerosas e com isso, foi possível o aumento do desempenho dos alunos, que se uniu ao seu aprendizado (PROFESSORA DA ESCOLA TUPINAMBÁ).

É perceptível que os programas e projetos oferecidos pelo governo, bem como sua adesão, tem extrema relevância, pois isso tem ajudado as escolas a melhorarem o desempenho de seus alunos. Araújo e Almeida (2014) reforçam que

Ao analisarmos detalhadamente o modo como se dá o processo de ensino e aprendizagem, verificamos que o ensinar e o aprender acontecem entre “sujeitos humanos”. Podemos dizer que não há ensino e aprendizagem sem que haja uma relação entre aquele que aprende (aluno) e aquele que ensina (o professor). Assim, a escola, como lugar privilegiado do trabalho pedagógico, deve tratar com cuidado todos os aspectos que envolvem o processo de ensino e aprendizagem, e dar atenção especial à relação professor-aluno (ARAÚJO E ALMEIDA, 2014, p. 64).

Assim, é essencial que haja relação interpessoal entre educando e educador e para que se obtenha êxito nessa relação entre o ensinar e o aprender, torna-se necessário que a escola saiba utilizar os recursos advindos desses programas em benefício de seus professores, oferecendo-lhes atividades que venham ao encontro de suas necessidades, pois dar prioridade ao aperfeiçoamento dos docentes, é uma forma de motivá-los a realizar suas atividades didáticas e pedagógicas com mais dedicação e comprometimento.

### 2.3.3 Os resultados da implementação do PDE-Escola na percepção dos alunos da escola analisada

Sendo esta a terceira e última parte da investigação realizada na escola Tupinambá, este resultado investigativo se concentra na pesquisa realizada com os alunos dos anos finais do ensino fundamental especificamente os alunos de 7º, 8º e 9º anos. Os alunos dos anos citados foram convidados a responder espontaneamente ao questionário com questões fechadas sobre o programa PDE-escola. Vale ressaltar que os alunos de 6º ano não foram submetidos ao questionário devido ser este o primeiro ano deles na escola.

É importante destacar que, de um universo de aproximadamente 491 alunos (de 7º ao 9º ano), somente 2,3%, que corresponde a 11 alunos, não participaram desta pesquisa. Dos 480 alunos participantes, 202 são meninos e 278 são meninas, ambos na faixa etária entre 12 e 15 anos. A maior parte destes alunos residem em bairros próximos à escola, o que facilita seu acesso. Uma parcela próxima de 3%, que corresponde a 14 alunos, residem nas estradas vicinais e utilizam o transporte escolar como meio para chegar até a escola. Uma outra pequena parte são alunos

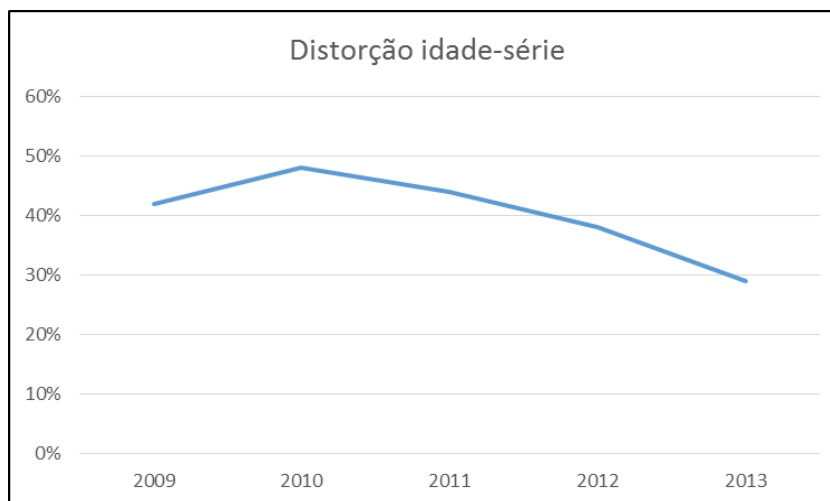


que residem em bairros mais distantes da escola e utilizam a bicicleta ou outro meio, no caso a carona dos responsáveis, para chegar à escola.

Aos alunos participantes foi perguntado se, de acordo com a sua idade, eles deveriam estar na série em que estão. Como resposta, 3% dos alunos do 7º ano, 14,2% do 8º ano e 8,8% dos alunos do 9º ano declararam estar atrasados pelo menos um ano em relação à sua idade. Em relação à quantidade dos participantes, 26% necessitam de acompanhamento mais específico, a fim de conseguir melhorar o desempenho e possam seguir sem retenção, uma vez que isso pode levá-los à distorção idade/série ou até mesmo ao abandono.

Os gráficos apresentados abaixo, gerados no *site* do QEdU, demonstram as porcentagens de alunos que apresentavam a distorção idade-série entres os anos de 2009 e 2013. Esses gráficos demonstram que, de cada 100 alunos matriculados e frequentando a escola, existia a probabilidade de ter alunos com, no mínimo, 2 anos de atraso. Na demonstração a seguir serão apresentadas as porcentagens da escola analisada, do município de Manicoré e do estado do Amazonas, respectivamente:

**Gráfico 1: Distorção idade-série entre os anos de 2009 e 2013 – Anos Finais de Ensino Fundamental - Escola Tupinambá**

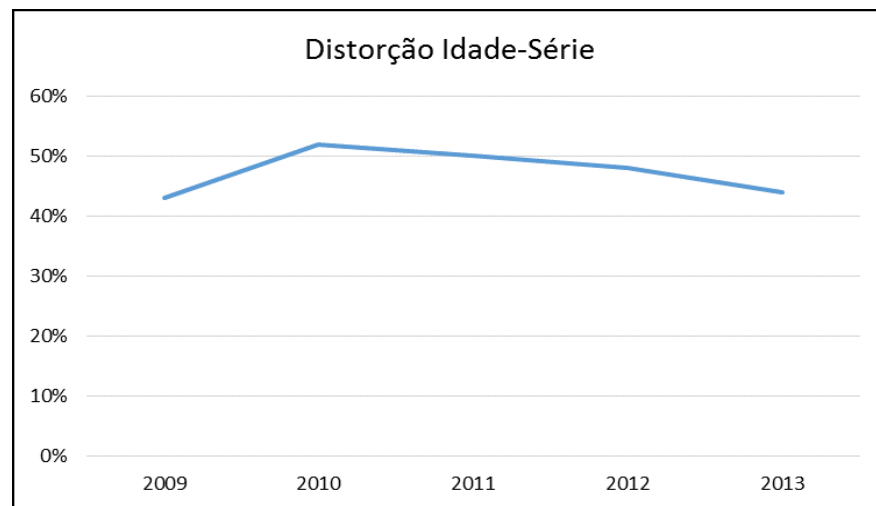


Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponíveis em (<http://www.qedu.org.br/escola/5874> – ano: 2013).

Analisando o gráfico 1, percebe-se que a partir de 2009, vem diminuindo o número de alunos com distorção. O gráfico em questão, apresenta o levantamento feito de cada 100 alunos matriculados e frequentando a escola. Assim sendo, em 2009, 42% estavam em distorção idade/série. Em 2010 teve um aumento para 48%.

Em 2011, houve uma diminuição para 44%. Em 2012, estavam com distorção 38%. Em 2013, dos alunos matriculados e frequentando a escola, 29% estavam com distorção. Pode-se perceber que, a partir de 2010, ano em que a escola passou a atender, no turno diurno, somente os anos finais do ensino fundamental e com a execução das ações do plano de ação ligadas às ações do programa PDE-Escola, a escola Tupinambá vem alcançando gradativamente um de seus principais objetivos que é fazer com que os alunos obtenham desempenho satisfatório, evitando dessa forma, que seus alunos fiquem com distorção.

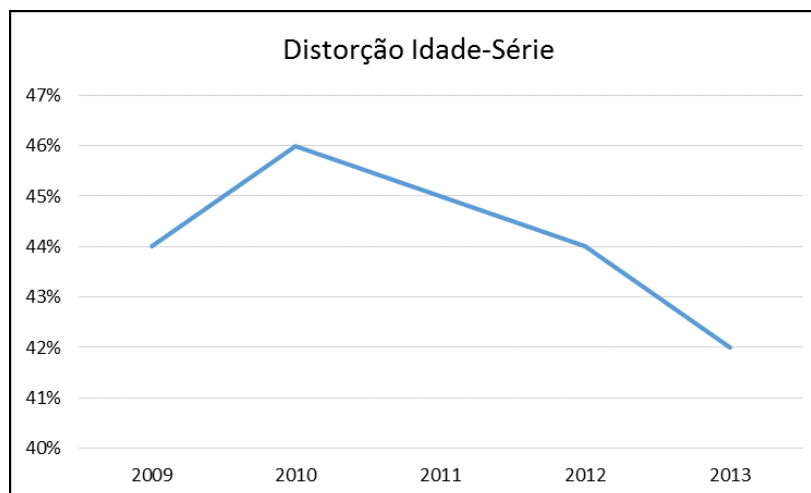
**Gráfico 2: Distorção idade-série entre os anos de 2009 e 2013 – Anos Finais de Ensino Fundamental - Município de Manicoré**



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponíveis em (<http://www.qedu.org.br/escola/5874> – ano: 2013).

Relacionado ao levantamento feito sobre a distorção idade/série, no município de Manicoré, entre os anos de 2009 a 2013, demonstrado no gráfico 2, de cada 100 alunos matriculados e frequentando as escolas do município (municipais e estaduais), em 2009 estavam em distorção 43%. Em 2010, aumentou para 52%. Em 2011, o resultado foi de 50%. Em 2012, diminuiu para 48%. E em 2013, 44% dos alunos estavam em distorção idade série.

**Gráfico 3: Distorção idade-série entre os anos de 2009 e 2013 – Anos Finais de Ensino Fundamental - Estado do Amazonas**



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponíveis em (<http://www.qedu.org.br/escola/5874> – ano: 2013).

Sobre a distorção idade/série em todo o estado do Amazonas, o levantamento realizado entre os anos de 2009 e 2013, conforme consta no gráfico 3, é demonstrado que, de cada 100 alunos matriculados e frequentando a escola, em 2009 estavam em distorção 44%. Em 2010, houve um aumento para 46%. Em 2011, houve uma queda para 45%, em 2012, para 44% e 2013 fechou o ano letivo com 42% dos alunos em distorção.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de que a escola tem de motivar os professores a diversificar e inovar sua metodologia pedagógica. Para que isso venha a acontecer, é imprescindível que os docentes recebam suportes básicos motivadores para assim conseguirem realizar seu trabalho e obtenham resultados satisfatórios.

Acerca do acompanhamento em sala de aula e em casa, referente aos assuntos que não conseguem assimilar com facilidade, 61,1% dos alunos responderam que recebem ajuda do professor em sala de aula e 38,9% disseram que recebem ajuda em casa. Referente a esse apoio que os alunos recebem tanto em casa quanto na escola, é importante destacar que esse acompanhamento é essencial, pois tem a finalidade de auxiliar o aluno a desenvolver habilidades cognitivas. Nesse aspecto, Piaget (2007) enfatiza que

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois muita coisa mais que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações

profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se a uma divisão de responsabilidades [...] (PIAGET, 2007, p. 50).

Sobre as aulas de reforço, 150 alunos de 6º ao 8º anos participam desta atividade desenvolvida na escola, através do programa Mais Educação do MEC. Este número é distribuído em 5 turmas que são atendidas por um monitor contratado pelo programa para realizar as aulas de leitura e escrita. Vale dizer que 90 são alunos do turno matutino e 60 do turno vespertino e esses alunos são atendidos no contra turno com turmas formadas de 30 alunos cada.

É importante destacar que as aulas de reforço iniciaram com a implementação do PDE-Escola, conforme declarou a gestora da escola analisada. As aulas de reforço foram uma das ações descritas no plano com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos que apresentavam dificuldade de leitura, escrita e matemática.

Com relação ao processo ensino-aprendizagem, 97,5% dos alunos responderam que têm um bom relacionamento com seus professores e com a equipe gestora. Nesse momento de bom relacionamento entre gestão/professor/aluno, é que a escola deve estar adequada para saber manter essa convivência de companheirismo. Observando os alunos após esta declaração, foi verificado que os alunos gostam de estar no ambiente escolar, pois, ao longo da investigação foi perceptível a presença de boa quantidade deles mesmo depois do horário de aula.

A questão pertinente ao uso da biblioteca e da TV escola, 317 alunos atribuíram o conceito bom. Isto leva a crer que 66% dos alunos participantes da investigação gostam quando os professores utilizam esses ambientes da escola. Destacando a utilização da biblioteca e da TV escola, é essencial que escola mantenha esses ambientes em condições de uso. A aquisição de livros paradidáticos, bem como vídeos educativos são suportes necessários que a escola deve adquirir com os recursos financeiros disponibilizados através dos programas educacionais, como é o caso do PDE-Escola.

A questão direcionada à avaliação dos alunos referente aos projetos pedagógicos executados na escola, 41,8% atribuíram o conceito bom e 38,6% atribuíram o conceito ótimo. Nesse sentido, obter um resultado sobre a avaliação dos alunos especificamente a respeito da implementação de projetos pedagógicos

faz com que a escola reflita sobre a maneira como está executando tais projetos. Assim, a escola analisada tem a oportunidade de utilizar as instruções orientadas pelo PDE-Escola, uma vez que esta política foi implementada com o principal objetivo de dar subsídios necessários para que a escola alcance seu objetivo principal que é o ensino-aprendizagem de seus alunos.

Ao longo da pesquisa, pode-se observar que os alunos gostam quando os professores executam os projetos e as ações interdisciplinares. Percebe-se que eles se envolvem quando se reúnem para confeccionar os jogos utilizados na realização das ações. Porém, ainda existe certa resistência por parte de alguns alunos que não gostam de participar, e isso de certa forma interfere no seu aprendizado. É interessante notar ainda que, os alunos gostam de jogos como xadrez, dama, dominó, quebra-cabeças, memória entre outros, e aproveitam para brincar no horário do intervalo ou quando estão com tempo vago.

Nesse sentido, o que deve ficar claro é o foco na aprendizagem do aluno e em sua caminhada escolar, ou seja, em momento algum o sentido do programa PDE- Escola pode ser esquecido, pois na escola o aluno continua sendo o centro do percurso educacional, e deve ter a garantia da sua aprendizagem sem interrupções.

Em suma, além de motivar seus alunos a obterem o conhecimento intelectual a gestão escolar, após a implementação do PDE-Escola, tem a possibilidade de tomar decisões que venham ao encontro dos objetivos da escola. Vale dizer que, uma gestão escolar que é democrática e participativa, pode ter a oportunidade de atingir as metas que lhes são impostas, pois com eficiência, saberá administrar os problemas detectados de um jeito competente e eficaz.

Após a realização da análise sobre a implementação do programa PDE-Escola, propõe-se que na escola analisada sejam realizadas algumas ações descritas nesse plano e que não foram realizadas, independente de recebimento ou não de recurso financeiro, focando na garantia de um processo mais construtivo e eficaz. A proposição dessas ações será apresentada no próximo capítulo.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: CINCO PROPOSTAS DE AÇÕES A SEREM INSERIDAS NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA TUPINAMBÁ**

Ao longo deste trabalho de pesquisa e investigação, pôde-se descrever o motivo que levou a escola analisada a aderir ao programa PDE-Escola, como também foram trazidos os aportes teóricos que embasaram a relevância da gestão escolar, bem como a garantia da educação por intermédio das políticas públicas.

Esta seção se apropriará das ações que foram descritas no PDE-Escola e que por algum motivo não foram realizadas. Este programa foi implementado na escola Tupinambá, no período de 2009 a 2014, como suporte estratégico e pedagógico. Um dos objetivos da adesão a este programa foi fazer com que a referida escola voltasse ao rol das instituições que apresentam melhor desempenho nas metas projetadas do MEC através das avaliações externas do SAEB. O intuito ainda, foi o de auxiliar a gestão escolar na caminhada educacional, para que esta possa encontrar meios para minimizar os problemas detectados e avançar na busca da qualidade do ensino.

Assim sendo, este capítulo tem como enfoque a revisão do Projeto Político Pedagógico da escola analisada, incluindo neste projeto uma proposta de reformulação no seu plano de ação anual no qual serão inseridas sugestões para execução das ações que não foram realizadas com a implementação do programa PDE-Escola, como medida de avanço e conseqüentemente do alcance de suas metas projetadas, uma vez que esta obtenção é de interesse coletivo.

Por ser um documento flexível, ou seja, podendo ser reformulado conforme as exigências e necessidades da escola, o PPP é considerado o alicerce para o fortalecimento de práticas educativas que respondam às exigências de uma sociedade formada por cidadãos capazes de tomar decisões e de intervirem de maneira crítica na realidade que estão inseridos.

A concepção que permeia o PPP envolve o entendimento de que a escola desenvolve sua ação a partir de uma reflexão sobre sua realidade, tendo em vista estratégias que possam nortear o desenvolvimento social democrático que deve ser vinculado à transformação social e que promova a compreensão de cidadania.

A necessidade de um projeto político-pedagógico nas escolas antecede a qualquer decisão política ou exigência legal, já que enquanto educadores e

enquanto parte da instituição, seus membros devem ter claro a que horizonte pretendem chegar com seus alunos e com a comunidade que os cerca. Caso contrário, não estará exercendo seu verdadeiro papel.

Sabendo da importância que o PPP tem para que a escola desenvolva seu trabalho coletivamente, e assim alcance seus objetivos, é relevante que haja incentivo da parte da gestão no sentido de mobilizar a comunidade escolar a reconstruir esse projeto que é identidade da escola. Para isso, deve-se enfatizar que são imprescindíveis na sua estrutura: o histórico da instituição<sup>6</sup>, uma vez que não será possível traçar metas sem antes conhecer a historicidade da mesma; a justificativa e a filosofia que devem primar pelo desejo de mudança, de vontade de inovar, para que se formem seres autônomos, críticos e transformadores do meio social, destacando a visão que proporciona através de uma reflexão, a probabilidade de mudanças benéficas e eficazes; a missão pela qual se busca a concretização da visão; os valores pautados na ética, na honestidade, no comprometimento e no respeito mútuo.

Como parte também dessa estrutura, destacam-se: os objetivos, tidos como ponto de partida para a elaboração e execução do PPP visando o desenvolvimento de um educando consciente e participativo; a fundamentação teórica que serve de embasamento para a validação do projeto pautada na legislação educacional vigente, bem como na teoria do conhecimento que leva o indivíduo a reconhecer-se como sujeito aprendente e que tem a necessidade do conhecimento intelectual.

Ainda, fazendo parte da reelaboração desse documento, é relevante apresentar o diagnóstico da escola<sup>7</sup>, destacando sua estrutura física, seus recursos humanos disponíveis (quadro docente, discente, e demais funcionários), os aspectos físicos, como também fazer um levantamento sócio-econômico-cultural da comunidade onde a escola está situada, bem como de seus alunos. E como destaque principal, enfatizar os aspectos pedagógicos da escola, enfatizando seu currículo, ou seja, a elaboração de sua proposta pedagógica, sua metodologia, seu planejamento, seus recursos didático-pedagógicos e sua avaliação.

Assim sendo, destaca-se como proposta a ser inserida no plano de ação da escola, a reelaboração do PPP no qual serão sugeridas as inserções de ações do PDE-Escola, que ainda não foram executadas e que estão relacionadas à formação

---

<sup>6</sup> O histórico da instituição em questão já foi destacado no capítulo 1 deste trabalho.

<sup>7</sup> O diagnóstico da escola em questão já foi detalhado no capítulo 1 deste trabalho.

de professores, à participação da família na escola, à aula de reforço de Língua Portuguesa e Matemática, à implantação de trabalho voluntário e por fim, à acessibilidade na escola, cujas ideias e sugestões serão descritas nos itens a seguir.

### **3.1 Formação de professores**

Embora a unidade escolar analisada tenha concluído o processo de implementação do PDE-Escola, ao analisar este caso de gestão, foi verificado que ações relevantes deixaram de ser executadas. Após a investigação, pôde-se concluir que a gestão escolar encontrou dificuldades em executar a ação designada de formação de professores. A ação em questão era específica aos professores de Língua Portuguesa e Matemática, em que estes teriam a oportunidade de rever seus conceitos e aprimorar seus conhecimentos relacionados às disciplinas. Mesmo sendo financiada pelo FNDE/MEC, a ação não foi realizada devido ao recurso destinado ter sido insuficiente para custear despesas do profissional que seria contratado.

No entanto, percebe-se que a realização dessa ação é imprescindível, pois é sabido que não só os professores Língua Portuguesa e Matemática, como também todos os professores encontram dificuldades ao trabalhar com indivíduos de atitudes e comportamentos diferentes, fazendo com que esses profissionais estejam preparados para resolver as diversas situações que encontram no seu cotidiano escolar.

Outra situação relevante, é fazer com que os docentes se sintam motivados e valorizados em seu ambiente de trabalho. O entrosamento e a interação com os demais colegas de profissão são extremamente interessantes, para que estes profissionais possam enriquecer seus conhecimentos e assim possam atingir seus objetivos e conseqüentemente os objetivos da escola que se restringem em favorecer os alunos a obterem bom desempenho e, por conseguinte a aprendizagem cognitiva.

Nesse sentido, a proposta que se faz é inserir, como ação do Projeto Político Pedagógico, uma formação pedagógica na qual será envolvido o quadro docente da escola. Apesar da lotação dos professores não ser feita de forma efetiva, ou seja, alguns professores que circulam ao longo do ano letivo não serão os mesmos nos



anos subsequentes, ainda assim é importante que todos recebam esta formação com um tratamento igual, pois todos devem se sentir inseridos nesse contexto.

Ainda como sugestão para a efetivação dessa ação, será a de mobilizar uma equipe da SEDUC/AM para ministrar a formação dos docentes, ou até mesmo formar uma equipe com professores e pedagogos do próprio município, sendo de outras escolas, para compartilhar suas ideias e sugestões sobre o que vem dando certo nas suas escolas relacionado ao bom desempenho diante dos resultados das avaliações externas (estadual e nacional), bem como da aprendizagem de seus alunos.

Para a execução dessa ação, a sugestão é a realização de reuniões no ambiente da escola, sendo um encontro a cada dois meses. Nessas reuniões, os professores terão a oportunidade de ouvir, como também compartilhar suas dificuldades e superações ao longo do bimestre. Quanto aos temas a serem abordados, bem como o dia e horário das reuniões, é importante ouvir os membros da equipe escolar, uma vez eles serão os atores principais dessa ação.

A ideia é efetivar quatro encontros ao longo do ano com um total de 32h, distribuídas em 8h diárias. A sugestão é que seja realizado nos meses de fevereiro, abril, julho e outubro, pois assim os professores terão a oportunidade de colocar em prática, na sala de aula, tudo aquilo que achar interessante na formação, uma vez que o objetivo principal destes encontros é ajudar o docente a desenvolver atividades didáticas e pedagógicas interessantes e exitosas com seus alunos. O quadro 8 a seguir, dá a demonstração de como e ação formação de professores pode ser executada:

<b>Quadro 8: Proposta de execução da Ação: Formação de Professores (a ser inserida no Plano de Ação do PPP da Escola Tupinambá)</b>						
<b>O quê</b>	<b>Para Quem</b>	<b>Onde</b>	<b>Como</b>	<b>Quando</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quanto</b>
<p>Formação de professores com duração de 32h divididas em 4 encontros, ao longo do ano letivo, com os seguintes temas:</p> <p>1º encontro: Detalhamento dos componentes curriculares do ensino fundamental;</p> <p>2º encontro: A organização do trabalho na escola em relação ao desenvolvimento do currículo do ensino fundamental;</p> <p>3º encontro: Metodologia e utilização de recursos didáticos;</p> <p>4º encontro: Orientação sobre a inclusão de temas transversais.</p>	Quadro docente	Auditório da escola	Solicitar uma Equipe da SEDUC/AM ou formar uma equipe de professores e pedagogos de outras escolas do município para ministrar uma formação de professores com 32h, dividida em 4 encontros de 8h cada.	<p><b>1º encontro:</b> No primeiro dia após a primeira semana do início das aulas, em fevereiro.</p> <p><b>2º encontro:</b> Na última semana de abril.</p> <p><b>3º encontro:</b> Na última semana de julho.</p> <p><b>4º encontro:</b> Na primeira semana de outubro.</p>	Fazer com que os professores repensem a sua prática, com o objetivo de que a escola trabalhe em uma proposta única. Desta forma, pretende-se que o trabalho na sala de aula aconteça de forma mais reflexiva, integrada e proporcionando um maior aprendizado dos alunos.	Sem recurso adicional

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 Interação família e escola

Uma ação de extrema relevância que deve ser trabalhada de forma democrática e participativa, é a presença da família na escola, uma vez que a interação dessas duas instituições formam a base sólida para que os filhos/alunos se tornem cidadãos preparados para enfrentar os desafios que lhes serão impostos ao longo de sua vida pessoal e profissional.

A família, sendo o principal alicerce na vida particular, e a escola, como mediadora da preparação para a vida profissional, juntas podem preparar o indivíduo a se tornar um ser consciente de suas responsabilidades como aquele que sabe usufruir de seus direitos, bem como cumprir os deveres de cidadão diante da sociedade que o cerca.

Mesmo que esta ação não tenha sido descrita no PDE-Escola, é imprescindível que haja interação entre família e escola. Desta forma para que o PPP seja repensado de forma democrática, envolvendo toda a comunidade escolar, considera-se importante que a participação da família seja prioridade.

É importante destacar que os pais ou responsáveis de alunos frequentam a escola quando são convidados para as reuniões bimestrais. Esses encontros acontecem uma vez a cada final de bimestre letivo, em que os pais têm a oportunidade de acompanhar seus filhos e saber se estes estão correspondendo as suas expectativas relacionadas ao aprendizado escolar.

Outro momento também em que há a participação dos pais, é quando acontece a assembleia da Associação de Pais Mestres e Comunitários (APMC). Esse encontro é realizado com a finalidade de informar ao colegiado sobre o recurso financeiro disponibilizado pelo FNDE/MEC, através do PDDE. A importância dessa reunião se concentra em discutir e decidir de que forma o recurso pode ser utilizado pela escola como suporte didático e pedagógico tornando as aulas e o ambiente escolar mais acolhedores e prazerosos para os alunos.

Os deveres de casa levados pelos alunos são um instrumento permanente que estabelece a necessidade da participação dos familiares na efetivação das tarefas. Os exercícios de aprendizagem devem ser colocados como metas a serem alcançadas durante o ano letivo, pois quando pai e aluno criam um espaço de estudo é algo positivo que mostra não só que o aluno está aprendendo, mas também suas dificuldades e seus anseios. Portanto, a atividade para casa também é

uma forma de aproximar a família por meio das diversas propostas que a escola oferece.

Nesse sentido, como proposta de ação a ser inserida no PPP, está em realizar atividades esportivas, culturais e interdisciplinares envolvendo a participação de membros da família dos alunos. Assim, a realização de gincana cultural e interdisciplinar, bem como a realização de atividades esportivas como futebol, voleibol, queimada entre outras modalidades, seria uma maneira de aproximar esses sujeitos que são partes essenciais na formação de seus filhos.

Como proposta também, inserir nessa ação a disponibilização do laboratório de informática para uso da comunidade. A ideia é que a comunidade possa ter acesso a internet e computadores em horários previamente estabelecidos pela escola de acordo com a disponibilidade do ambiente em questão.

Para que essas ações aconteçam de fato, é necessário que a gestão escolar mobilize os professores, funcionários e alunos com a finalidade de motivar a família destes a participar dessas atividades como forma de trazer esses atores ao convívio educacional de seus filhos e conseqüentemente ao bom andamento da escola. Em comum acordo com todos esses atores, a sugestão é que as atividades esportivas aconteçam nos meses dedicados às mães e aos pais, a gincana no mês de novembro e a utilização do laboratório de informática pelo menos uma vez na semana.

O quadro 9 a seguir, demonstra como a ação interação família e escola pode ser desenvolvida:

<b>Quadro 9: Proposta para a execução da Ação: Interação Família e Escola (a ser inserida no Plano de Ação do PPP da Escola Tupinambá)</b>						
<b>O quê</b>	<b>Para Quem</b>	<b>Onde</b>	<b>Como</b>	<b>Quando</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quanto</b>
Interação família e escola, como uma forma de manter o relacionamento mais aproximado entre as duas instituições que são a base para o desenvolvimento pessoal e intelectual dos filhos/alunos .	Pais de alunos ou membros da família	Quadra da escola	Mobilizar os professores, funcionários e alunos para a realização de: Gincanas culturais e interdisciplinares; Atividades esportivas; Disponibilização do laboratório de informática.	<b>2ª quinzena de junho e novembro:</b> realização de gincanas e culturais e interdisciplinares  <b>2ª semana de Maio e Agosto:</b> realização das atividades esportivas  <b>Semanal:</b> disponibilização do laboratório de informática	O objetivo desta ação é mostrar a relevância da interação entre família e escola, uma vez que esses momentos de descontração são importantes para mostrar aos responsáveis que eles também fazem parte do ambiente escolar, e não apenas participarem dos eventos somente quando forem convidados.	Sem recurso adicional

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3. Aulas de Reforço

Uma escola que tem como missão formar cidadãos críticos com competência e que sejam capazes de serem agentes de mudanças na sociedade, precisa envolver seus alunos nos diversos aspectos, a fim de que esses sujeitos se sintam aptos a desempenhar seu papel social.

As aulas de reforço dentro do ambiente escolar podem ser uma forma de ajudar os alunos a minimizarem suas dificuldades de aprendizagem, bem como de elevarem seu desempenho escolar. Mesmo aqueles alunos que apresentam facilidade em aprender os diversos conteúdos disciplinares, devem ser inseridos nesse contexto.

Na escola Tupinambá é desenvolvida esta ação que iniciou com o PDE-Escola e continua sendo realizada através do Programa Mais Educação. Porém, os contemplados, são 150 alunos de 6º ao 8º ano que apresentam dificuldade de leitura e escrita. A delimitação desse reforço é preestabelecida pelo programa, entre as atividades (desse programa) desenvolvidas na escola.

A ideia das aulas de reforço, a ser inserida no PPP, estende-se aos alunos de 9º ano, uma vez que são estudantes que estão finalizando o ensino fundamental e precisam estar preparados para seguirem sua jornada escolar no nível médio e conseqüentemente na faculdade. Estas aulas precisam ser no contraturno, pelo menos uma vez na semana e a oportunidade é para todos os alunos do ano em questão; no entanto, o objetivo principal é contemplar os alunos que apresentam dificuldade de leitura, interpretação, escrita e raciocínio lógico.

A sugestão é envolver seus próprios professores de Língua Portuguesa e Matemática, uma vez que já têm um diagnóstico dos alunos que apresentam dificuldade. Os professores em questão, devem ter 40 horas semanais e precisam fazer parte do quadro docente da escola nos dois turnos (matutino e vespertino). A ideia é que sejam lotados somente para atender as turmas de 9º ano, o que é possível, pois de acordo com a enturmação, são formadas 6 turmas, sendo 3 pela manhã e 3 turmas à tarde. Assim, os professores poderão trabalhar normalmente 30h semanais, ministrando suas aulas, sendo 15h em cada turno, e das 10 horas dedicadas ao horário de trabalho pedagógico (HTP), podem dedicar 2 tempos de aula (em cada turno) para a realização do reforço. É importante explicar que no

horário de aula do professor, terá um dia específico dedicado ao HTP no qual serão incluídos os 2 tempos para o reforço escolar.

O espaço a ser utilizado deve ser dentro do ambiente escolar, numa sala específica, isto é, no auditório da escola, uma vez na semana, sendo no contraturno para não atrapalhar o andamento dos dias letivos desta série/ano. Esse dia específico deve ser dividido em dois momentos (antes e depois do intervalo) para o atendimento das duas disciplinas, pois nem sempre os alunos que têm dificuldade em Matemática, terá em Língua Portuguesa e vice-versa. Entretanto, os alunos que sentem dificuldade nas duas disciplinas, terão a oportunidade de participar das duas aulas e melhorar seu aprendizado. O quadro 10 demonstra como essa ação pode ser executada:

**Quadro 10: Proposta para a execução da Ação: Aulas de Reforço (a ser inserida no Plano de Ação do PPP da Escola Tupinambá)**

O quê	Para Quem	Onde	Como	Quando	Por quê	Quanto
Aulas de Reforço	Alunos do 9º ano do EF, que apresentam dificuldade de aprendizagem	Auditório da escola	Os Professores de Língua Portuguesa e Matemática do 9º ano, dentro do seu horário de trabalho pedagógico (HTP), podem ministrar as aulas de reforço uma vez na semana com duração de até duas horas em cada turno.	<b>Semanal, no contraturno, sendo:</b> uma disciplina antes do intervalo e a outra depois do intervalo.	Auxiliar os estudantes que estão finalizando o ensino fundamental e precisam estar preparados para seguirem sua jornada escolar no nível médio e conseqüentemente na faculdade.	Sem recurso adicional

Fonte: Elaborado pela autora.



### 3.4. Trabalho Voluntário

A ação trabalho voluntário foi uma, dentre as descritas no PDE-Escola, não implementada. Talvez por não conseguir adesão ao voluntariado, por isso a escola não tenha conseguido realizá-la. A ideia para que esta ação seja inserida no PPP e concretizada, é fazer com que a comunidade, onde a escola está inserida, conheça os esforços que a escola vem fazendo para ser reconhecida como um lugar acolhedor onde as boas ideias e sugestões podem ser desenvolvidas.

Como ponto de partida, é necessário que se faça um levantamento das pessoas que querem ser voluntárias em ensinar as atividades despertando nos alunos a vontade de aprender algo que lhes dê prazer. A ideia ainda, para a efetivação dessa ação, é envolver a família dos alunos, pois é interessante envolver os pais (ou até mesmo outro membro da família) a participar diretamente das atividades a serem realizadas na escola.

Para que essa ação seja de fato realizada, é necessário fazer uma consulta aos principais interessados, que são os alunos, os quais terão a oportunidade de escolher as atividades que gostariam de participar fora do horário de aula (no contraturno, por exemplo), porém, dentro do ambiente escolar. Vale destacar também que a ação sugerida é inteiramente de caráter pedagógico em que os alunos, além de receber orientação na atividade escolhida, receberão ajuda na parte disciplinar e de bom comportamento.

A ideia do voluntariado é uma forma de mostrar aos alunos que eles têm a oportunidade de aprender, além das atividades escolares, uma atividade que lhes ajudarão a desenvolver habilidades motoras e conseqüentemente compartilhar seu aprendizado de forma espontânea com outras pessoas, quando for necessário.

Como sugestão para a execução da ação trabalho voluntário na escola, as atividades devem acontecer em dias, horários e locais disponibilizados pela gestão escolar em comum acordo com as pessoas que se disponibilizarem em participar, desde que seja dentro do ambiente escolar. É importante destacar que qualquer pessoa que queira, pode ser um voluntário, mesmo que seja funcionário da escola, mas que naquele momento estará participando espontaneamente dessa ação.

Para a efetivação desta ação, vale dizer que o foco é envolver os alunos que têm vontade de aprender algo, além das atividades escolares. No entanto, o objetivo principal é atrair os estudantes que estão ociosos fora do horário de aula, pois ao

longo da investigação, pôde-se perceber que uma boa parte desses alunos gostam de estar no ambiente escolar. Assim sendo, é relevante que se aproveitem esses momentos de relação escola/aluno. O quadro 11, a seguir, demonstra com detalhes a proposta para a realização desta ação:

<b>Quadro 11: Proposta para a execução da Ação: Trabalho Voluntário na Escola (a ser inserida no Plano de Ação do PPP da Escola Tupinambá)</b>						
<b>O quê</b>	<b>Para Quem</b>	<b>Onde</b>	<b>Como</b>	<b>Quando</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quanto</b>
Trabalho voluntário na escola	Alunos que não têm atividades, no horário em que não estão na sala de aula e que querem participar de atividades promovidas pela escola, com o auxílio de voluntários.	Sala de aula ou outro ambiente disponível na escola	Os voluntários terão a oportunidade de participar de atividades que ajudarão os alunos a desenvolver alguma habilidade motora.	Para que esta ação seja de fato concretizada, é importante que haja acordo entre as partes interessadas, visto que é preciso verificar a disponibilidade do espaço, como também dos dias e horários dos voluntários.	Mostrar aos alunos que eles têm a oportunidade de aprender, além das atividades escolares, uma atividade que lhes ajudarão a desenvolver habilidades motoras e conseqüentemente compartilhar seu aprendizado de forma espontânea com outras pessoas, quando for necessário.	Sem recurso adicional

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 Acessibilidade na Escola

A escola Tupinambá é considerada de grande porte, pois sua infraestrutura é constituída de dois pisos, impedindo o acesso de pessoas que têm dificuldades físicas de locomoção. A acessibilidade na escola foi uma das ações descritas no PDE-Escola, financiada pelo MEC/FNDE, porém, não foi implementada, sendo alegado que os projetos apresentados à SEDUC/AM pela gestão escolar, não contemplavam sua implementação. Assim, esta ação não pôde ser executada e o recurso disponível atendeu a outra ação.

No entanto, percebe-se a necessidade que a escola tem de estar preparada para atender pessoas que apresentam quaisquer tipos de necessidades especiais. A ideia de inserir no PPP a ação acessibilidade na escola é de extrema importância, pois este lugar precisa ser aberto, principalmente para as pessoas que apresentam alguma deficiência física, visto que é um espaço aberto onde todos devem ser tratados com igualdade e responsabilidade.

Na parte da infraestrutura, a escola estará recebendo, em 2016, uma reforma, e se espera que seja de responsabilidade dos governantes, em parceria com a gestão escolar, realizar as adaptações necessárias dos banheiros, bem como das rampas de acesso e as implantações de placas sinalizadoras em braile entre outras necessidades estruturais.

Na parte de atendimento, a proposta é solicitar a SEDUC/AM um profissional que possa ministrar aulas dos ensinamentos básicos de libras e braile, pois existe no município, em parceria com a SEDUC, a Sociedade Pestalozzi, onde seus funcionários são preparados para trabalhar com pessoas que têm necessidades especiais. Assim, a sugestão é realizar momentos em que os professores e alunos possam obter o conhecimento de como lidar com esse tipo de necessidade em casa. Assim sendo, a escola, como um local que perpassa conhecimento sem fazer distinção de pessoas, estará preparada para desenvolver na prática tudo aquilo que ensina na teoria.

Nesse sentido, sugere-se que seja colocado na descrição das ações do PPP, a ação de acessibilidade na escola, na qual os alunos e os professores terão a oportunidade de aprender as habilidades básicas de como se comunicar com pessoas que não falam e nem ouvem, como também, poderão aprender a se comunicar com as pessoas que não podem enxergar.

O objetivo maior desta ação é fazer com que todos os envolvidos nesse processo possam de fato colocar em prática a inclusão de pessoas que têm suas limitações, mas que são capazes de aprender, como também realizar atividades e conseqüentemente fazer parte da sociedade. Mesmo que a escola Tupinambá não tenha alunos ou funcionários com necessidades especiais no momento, sendo este um lugar de inclusão, precisa estar adequado para receber também pessoas que apresentarem tais necessidades.

O quadro 12, a seguir, dá a demonstração de como a ação Acessibilidade na escola pode ser executada:

<b>Quadro 12: Proposta para a execução da Ação: Acessibilidade na escola (a ser inserida no Plano de Ação do PPP da Escola Tupinambá)</b>						
<b>O quê</b>	<b>Para Quem</b>	<b>Onde</b>	<b>Como</b>	<b>Quando</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quanto</b>
Acessibilidade na escola	Comunidade escolar e local	Auditório da escola	Solicitar da SEDUC/AM um profissional, ou solicitar da Sociedade Pestalozzi um funcionário para realizar um curso de Libras e Braille, como também compartilhar seu aprendizado a respeito de sua convivência com pessoas que tem limitações físicas e motoras.	<b>4ª semana de junho:</b> Durante 5 dias com carga horária de 40h semanais. Observando que, se houver necessidade, a carga horária pode ser alterada.	Oportunizar os alunos, professores e a comunidade a aprenderem as habilidades básicas de como se comunicar com pessoas que não falam e nem ouvem, como também, poderão aprender a se comunicar com as pessoas que não podem enxergar, bem como aprender a conviver e a respeitar as diferenças, fazendo do ambiente escolar um lugar de inclusão.	Sem recurso adicional

Fonte: Elaborado pela autora.

Após as propostas apresentadas sobre as ações a serem inseridas no Projeto Político Pedagógico da escola Tupinambá, espera-se que as sugestões possam ser analisadas e as ações sejam executadas, pois o objetivo maior na realização dessas ações é fazer com que a escola seja reconhecida como um espaço preparado para ajudar aqueles que realmente têm vontade de adquirir o conhecimento e utilizá-lo seja na vida pessoal, seja na vida profissional.

Preparar esse espaço exige tempo e disponibilidade dos que dele fazem parte. No entanto, essa exigência passa a ser um prazer quando existem dedicação e comprometimento. Assim, as propostas para inserção das ações no PPP, e conseqüentemente sua execução, serão realizadas de forma prazerosa, pois todas as sugestões são viáveis, exigindo apenas um pouco mais de empenho da parte dos atores envolvidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho se concentrou no objetivo de mostrar a realidade vivenciada no dia-a-dia da escola Tupinambá, isto é, como os atores envolvidos diretamente no processo educacional, tais como a gestora, os professores e alunos lidam diariamente com as dificuldades encontradas e como a comunidade escolar desenvolve seu trabalho de forma que se obtenha desempenho escolar satisfatório.

Esta dissertação visou mostrar ainda, a importância da implementação do PDE-Escola como política pública educacional, pois além do auxílio financeiro, este programa orientou de forma dinâmica a equipe escolar a executar a maior parte das ações descritas no referido plano, através da 3ª edição do manual *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC).

O PDE-Escola tem como objetivo ser uma ferramenta de gestão da escola e para a escola. Assim sendo, este programa abre caminho para que a escola conheça e reconheça suas dificuldades e, através da estrutura desse plano, possa de fato encontrar meios para minimizar os problemas detectados e avançar na busca da qualidade do ensino.

Após a realização da investigação, foi observado que algumas ações descritas no PDE-Escola não foram realizadas. Dentre estas, duas ações financiadas pelo programa: As Capacitações de Professores Língua Portuguesa e Matemática e Acessibilidade na escola. Em declaração, a gestão da escola alegou que a ação capacitação de professores não fora executada devido ao recurso destinado ser insuficiente para contratar profissionais capacitados para desenvolver esta ação. Com relação à Acessibilidade na escola, apesar da gestão escolar apresentar vários projetos de adequação, nenhum foi aprovado pela engenharia da SEDUC/AM. Assim, os recursos destinados a essas ações foram transferidos para outras ações que posteriormente foram executadas.

Ao longo da investigação, ficou claro que o PDE-Escola contribuiu para que os membros da comunidade escolar da escola Tupinambá fizesse uma reflexão sobre os baixos índices de desempenho escolar apresentados pelos alunos, e assim continuar realizando seu trabalho com a finalidade de alavancar os índices da escola e atingir sua meta principal que é a aprendizagem de seus alunos.



Com o auxílio do PDE-Escola, os atores envolvidos no processo tiveram a oportunidade de rever seus conceitos e atitudes relacionados à sua função na escola, uma vez que a gestão de mudança permite aos atores perceberem que seu envolvimento e participação são relevantes, a fim de que se atinjam as metas projetadas.

Todos os dias, os professores são desafiados a inovarem suas práticas educativas, uma vez que qualquer mudança demanda uma concepção crítica e reflexiva, principalmente nas discussões pedagógicas que são a base para realizar ações voltadas à democratização da gestão escolar.

Nesse sentido, o pensamento é de que uma boa gestão requer a formação de parceria entre escola e comunidade, para que aquela seja de fato inclusiva e democrática, cabendo ao gestor viabilizar a construção da autonomia e da responsabilização no espaço escolar buscando maior participação da comunidade nos processos de decisão. Entretanto, para que este espaço seja de fato um lugar de discussões e resoluções, exige-se que todos os atores sejam realmente envolvidos nessas ações. É importante que cada membro se sinta motivado em discutir e decidir conjuntamente o melhor para os frequentadores deste ambiente que, para sua grande maioria, é considerado o lugar de conhecimento e aperfeiçoamento.

Sendo a escola considerada um espaço onde seus frequentadores buscam enriquecer seu conhecimento, é imprescindível que esse ambiente seja de fato um lugar de aprimoramento. Sua equipe necessita de uma preparação mais específica, pois a finalidade principal dessa instituição é ajudar, mesmo que isso seja reconhecido a longo prazo. Urge o envolvimento de todos aqueles que acreditam que a educação é o caminho que leva à conquistas dos princípios ideais de conduta.

Embora o PDE-Escola tenha sido implementado na escola Tupinambá há mais de três anos, percebe-se o empenho da comunidade escolar em fazer com que os atores sejam envolvidos e se comprometam em participar mais efetivamente no processo de mudança. No entanto, é sabido que o PDE-Escola não solucionou os problemas detectados na escola analisada. Há ainda muito trabalho a ser feito. É imperativo que todo membro dessa comunidade escolar continue fazendo a sua parte, ou seja, sinta-se cada vez mais responsável em desempenhar seu papel de maneira eficiente e eficaz, só assim os problemas do cotidiano serão gradativamente minimizados.

Sendo a missão da Escola Tupinambá a de assegurar um ensino de qualidade, com garantia de acesso e permanência dos alunos, essa instituição tem a incumbência também de formar cidadãos conscientes, críticos de seus direitos e deveres, capazes de agir construtivamente na transformação do seu meio, promovendo a todos o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis aos alunos, com habilidades e atitudes básicas que caracterizam o processo de escolarização.

Assim sendo, espera-se que, com as propostas indicadas no capítulo 3 deste trabalho, unindo-se às outras ações do PPP, como também ao Plano de Ação anual, a escola não só atinja, bem como supere sua própria meta e as metas projetadas pelo MEC, e assim possa continuar desempenhando seu papel de mediadora do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO - SEDUC/AM. **A estrutura organizacional**. Disponível em: <<http://www.seduc.am.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr.2014.

AMAZONAS. Formação de Profissionais da Educação Pública. **Guia de Estudos, Vol. 1**, 2012. Governo do Amazonas/UFJF/CAEd.

\_\_\_\_\_. Formação de Profissionais da Educação Pública. **Guia de Estudos, Vol. 3**, 2013. Governo do Amazonas/UFJF/CAEd.

\_\_\_\_\_. Formação de Profissionais da Educação Pública. **Guia de Estudos, Vol. 4**, 2014. Governo do Amazonas/UFJF/CAEd.

BARBALHO, C. R. S. **Didática I**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas. 2004.

BARBOSA, W. A. (Coord.) **Políticas Públicas e Educação**. Universidade Estadual do Amazonas. PROFORMAR. Manaus: UEA Edições, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil** (promulgada em 5 de outubro de 1988). Imprensa oficial do Estado de São Paulo, 1988,48p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Prova Brasil** - Apresentação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/2013>. Acesso em: 08 nov.2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Ideb** - Apresentação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/2013>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Notas Técnicas PNE 2011 – 2020**. Disponível em: <[http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas\\_tecnicas\\_pne\\_2011\\_2020.pdf](http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3ªed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

BURGOS, M. B. Dimensões institucionais da gestão escolar. Artigo publicado na **Revista do PPGP**. v. 3, n. 2, 2013, p. 1-14.

COELHO, S. B. R. e LINHARES, C. Gestão Participativa no Ambiente Escolar, Artigo publicado na **Revista Eletrônica Latu Sensu**. Ano 3, nº. 1, março de 2008.

CURY, C. R. J. **A educação básica como direito**. (No prelo) 2008.

DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

\_\_\_\_\_, L. F. Sistema Nacional de Educação, Federalismo e os Obstáculos ao Direito à Educação Básica. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 34, n. 124, p. 761-785, jul.-set. 2013.

DROUET, R.C, da R. **Distúrbios da aprendizagem**. 4.ed.São Paulo: Ática, 2002.

FONSECA, J. P. da; et al. Planejamento Educacional Participativo. In: **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**, Vozes. RJ.1997.

FREITAS, K. S. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev/jun. 2000.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Artigo publicado em 14/02/2000. São Paulo em Perpectiva.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Manicoré>. Acesso em: 08 nov. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Geografia da Educação Brasileira** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. – Brasília : O Instituto, 2002.

LEI nº 2.600 DE 04 DE FEVEREIRO DE 2000. Disponível em: <www.aliancapelainfancia.org.br/pdf/rede\_protecao/25.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 9.394/1996.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus gestores. Artigo publicado na **Revista Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000, p.11-31.

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

MACHADO, M. C. DA S. **A gestão estratégica como o caminho para implementação da gestão participativa no sistema educacional**. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/course/view.php?id=156&topic=5>. Acesso em: 03 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **O caminho para uma gestão eficaz**. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/course/view.php?id=156&topic=5>. Acesso em: 03 mai. 2015.

MACHADO, M. C. DA S. e MIRANDA, J. B. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Revista do PPGP**, v. 2, n. 2, 2012, p. 08-23.

NEUBAUER, R. e SILVEIRA, G. T. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina**: Gestão dos sistemas escolares - quais caminhos perseguir? IFHC/CIEPLAN. 2008. São Paulo, Brasil, e Santiago de Chile. Disponível em: <[http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE\\_Gestao\\_dos\\_sistemas\\_escolas.pdf](http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE_Gestao_dos_sistemas_escolas.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

OLIVEIRA, V. C. S. **Paradigmas de Administração Pública**. In: \_\_\_\_\_. Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras. 2009. 301 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras. Cap. 4, p. 55-71.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PAZETO, A. E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev./jun., 2000.

PIAGET, J. **Para onde vai a educação**. Rio de Janeiro. José Olímpio, 2007.

REIS, A. V. da F.. **Histórias de Nosso Chão**. Manaus: 1ª Ed. 2006.

RESOLUÇÃO Nº 04, de 17 de março de 2009. Disponível em: <<http://www.educacao.al.gov.br/rede-estadual-de-ensino/plano-de-desenvolvimento-de-escolas/pde-escola>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

SAVIANI, D. Saberes implicados na formação do educador. In: **Formação do Educador**: dever do Estado, tarefa da Universidade. BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A. da. (Orgs.), VI. 1. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

VIVAN, D. **A gestão escolar na educação democrática**: Construção participativa da Qualidade Educacional. 2008. Monografia (Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Londrina-UEL. Londrina.

## APÊNDICE 1. Entrevista com o Gestor da Escola Tupinambá

Senhor Gestor, você está sendo convidado a participar de uma entrevista sobre um projeto de pesquisa do Mestrado Profissional do Programa de Pós Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/CAEd) da pesquisadora Joelse Rodrigues Pedraça. Sua participação é relevante, pois as informações que você fornecer, servirá de suporte para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. Você não precisa se preocupar em responder certo ou errado; no entanto, é preciso que as respostas sejam sinceras, retratando a realidade. Conto com sua atenção e colaboração.

### 1 - DADOS DO GESTOR:

1.1- Escolaridade: Médio ( ) Superior ( )

1.2- Licenciatura ( ) Bacharelado ( )

1.2.1 - Área de formação: \_\_\_\_\_

1.3 - Pós Graduação: ( ) Sim ( ) Não

1.3.1 – ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

1.4 – Vínculo com a Secretaria de Educação (SEDUC/AM): ( ) Efetivo ( ) Temporário

1.5 – Tempo de vínculo nesta escola: \_\_\_\_\_

1.6 - Tempo de atuação na gestão desta escola: \_\_\_\_\_

### 2 – ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

2.1 – Qual sua carga horária semanal? \_\_\_\_\_

2.2 – Como você cumpre sua carga horária em cada turno:

Matutino: \_\_\_\_\_ Vespertino: \_\_\_\_\_ Noturno: \_\_\_\_\_

2.3 – Relacionado ao trabalho fora da escola, quantas horas semanais você utiliza para realizar atividades pertinentes à escola?

2.4 – Quanto às reuniões pedagógicas, qual é a frequência de suas realizações?

2.5 – Com relação às reuniões de pais ou responsáveis, como e quando são realizadas?

2.6 – Além de reunir com os professores e pais de alunos, de que forma a gestão escolar realiza esses encontros com os demais funcionários da escola?

### **3 – PROJETOS E PROGRAMAS DESENVOLVIDOS NA ESCOLA**

3.1 – Você, como membro da gestão escolar, tem conhecimento se existe algum programa do governo federal desenvolvido na escola analisada nos últimos cinco anos (2009 a 2014)? ( ) sim ( ) não. Se sua resposta for sim, qual ou quais?

3.2 – Dos programas que você relacionou, há algum em andamento? Qual?

3.3 – Descreva como são desenvolvidos o (s) programa (s) que está (estão) em andamento:

3.4 – Além dos programas do governo federal, que outro programa ou projeto governamental está sendo desenvolvido na escola?

### **4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO E DOS RESULTADOS DO PDE-ESCOLA NA UNIDADE ESCOLAR ANALISADA**

4.1 – Quanto à implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), qual o principal motivo que levou esta escola a implementar o referido programa?

4.2 – Para a implementação do PDE-Escola, a escola fez algum registro que comprove todo o seu processo, da elaboração a execução? Como foi feito?

4.3 – Quem participou da elaboração do plano e como foi a participação de cada ator?

4.4 – Das ações descritas no PDE-Escola, que ações não foram executadas?

4.5 – Você poderia sugerir a reaplicação de alguma ação que foi realizada no PDE-Escola?

4.6 – Qual a sua opinião sobre as ações do PDE-Escola que não foram realizadas?

4.7 – Qual a sua percepção sobre o desempenho dos alunos com a implementação do PDE-Escola?

4.7 – Como política pública, você pode descrever as contribuições que o PDE-Escola trouxe pra a escola?

Obrigada pela atenção e participação!!

## Apêndice 2 – Questionário do Professor

Caro professor, você está convidado a participar de um questionário sobre um projeto de pesquisa do Mestrado Profissional do Programa de Pós Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/CAEd) da pesquisadora Joelse Rodrigues Pedraça. Sua participação é relevante, pois as informações que você der servirá de suporte para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. Você não precisa se preocupar em responder certo ou errado; no entanto, é preciso que as respostas estejam coerentes ao que for perguntado. Você tem a garantia de que suas informações terão total sigilo para não comprometer sua identidade.

### 1. INFORMAÇÕES PESSOAIS

1.1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

### 2. INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

2.1- Escolaridade: ( ) Médio ( ) Superior

2.2- ( ) Licenciatura ( ) Bacharelado

2.2.1 - Área de formação: \_\_\_\_\_

2.3 - Pós Graduação: ( ) Sim ( ) Não

2.3.1 – ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

2.4 – Vínculo com a SEDUC/AM: Efetivo ( ) Temporário ( ) Integrado ( )

2.5 – Sua vinculação na SEDUC/AM se deu através de:

Concurso público ( ) Processo Seletivo ( ) Regime Integrado ( )

2.6 - Carga horária semanal nesta escola: \_\_\_\_\_

2.7 – Tempo de atuação como professor nesta escola: \_\_\_\_\_

2.8 – Qual a disciplina lecionada: \_\_\_\_\_

2.9 – Há quanto tempo você leciona esta disciplina, nesta escola? \_\_\_\_\_

2.10 – Em qual(is) série (s) você ministra aulas? \_\_\_\_\_

### 3. INFORMAÇÕES PERTINENTES AO FAZER PEDAGÓGICO

Perguntas	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
3.1 Professor, como você avalia a gestão desta escola?	( )	( )	( )	( )	( )
3.2. Como você se avalia em relação à participação nas reuniões pedagógicas?	( )	( )	( )	( )	( )
3.3 Como você avalia as reuniões de pais	( )	( )	( )	( )	( )



e/ou responsáveis que acontecem nesta escola?					
3.4 No geral, como você avalia seu trabalho na sala de aula?	( )	( )	( )	( )	( )
3.5 Dê o seu conceito sobre o desenvolvimento de projetos pedagógicos específicos da disciplina em que leciona.	( )	( )	( )	( )	( )
Qual sua opinião sobre as aulas de reforço?	( )	( )	( )	( )	( )

Perguntas	Sim	Não	Às vezes	Sempre
3.6 Você sugere ou acata sugestões sobre o desenvolvimento de projetos pedagógicos interdisciplinares?	( )	( )	( )	( )
3.7 Você participa da elaboração e do desenvolvimento do plano de ação desta escola?	( )	( )	( )	( )
3.8 Quanto ao suporte pedagógico, há disponibilização de materiais necessários para o desenvolvimento de seu trabalho?	( )	( )	( )	( )

#### 4. INFORMAÇÕES RELATIVAS À GESTÃO ESCOLAR

Perguntas	Sim	Não	Às vezes	Sempre
4.1 Mantém bom relacionamento com alunos, professores e demais funcionários?	( )	( )	( )	( )
4.2 Dá condições para que os professores executem suas ações relacionadas aos projetos interdisciplinares?	( )	( )	( )	( )
4.3 Demonstra interesse em resolver os problemas relacionados à escola?	( )	( )	( )	( )
4.4 Sua administração é democrática?	( )	( )	( )	( )
4.5 Há transparência nos atos administrativos e financeiros?	( )	( )	( )	( )
4.6 Incentiva os professores a utilizar outros ambientes internos como Biblioteca, TV escola, Laboratório de Informática?	( )	( )	( )	( )
4.7 Com relação ao apoio pedagógico, o pedagogo dá sugestões para melhorar a dinâmica em sala de aula?	( )	( )	( )	( )
4.8 O pedagogo e/ou apoio pedagógico são pessoas ativas na escola mesmo quando a gestora está ausente?	( )	( )	( )	( )

#### 5. PROJETOS E PROGRAMAS DESENVOLVIDOS NA ESCOLA

Perguntas	Sim	Não	Às	Sempre
-----------	-----	-----	----	--------

			vezes	
5.1 Como parte integrante do quadro docente, você tem conhecimento se são desenvolvidos projetos e programas governamentais nesta escola?	( )	( )	( )	( )

Perguntas	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
5.2 Como você avalia o desenvolvimento de projetos e programas nesta escola?	( )	( )	( )	( )	( )
5.3 Qual o seu conceito sobre o desenvolvimento do Projeto Jovem cidadão?					
5.4 O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), é uma ferramenta de estratégia gerencial voltada especificamente para atender a escola que necessita desenvolver suas ações com eficiência. Como você avalia a elaboração e implementação deste programa nesta escola?	( )	( )	( )	( )	( )
5.5 Qual o seu conceito sobre a gestão escolar relacionado ao incentivo à adesão, especificamente do PDE-escola?	( )	( )	( )	( )	( )
5.6 Como você avalia as ações do PDE-escola que foram desenvolvidas na escola?	( )	( )	( )	( )	( )
5.7 Após a implementação do PDE-Escola, qual o seu conceito em relação ao desempenho do aluno?	( )	( )	( )	( )	( )

5.8 – Faça um relato sobre o desempenho da escola após a implementação do PDE-Escola, especialmente as ações e projetos desenvolvidos

Obrigada pela atenção e participação!!

### Apêndice 3 – Questionário do aluno

Caro aluno, você está convidado a participar de um questionário sobre um projeto de pesquisa do Mestrado Profissional do Programa de Pós Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/CAEd) da pesquisadora Joelse Rodrigues Pedraça. Sua participação é relevante, pois as informações que você der servirá de suporte para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. Você não precisa se preocupar em responder certo ou errado; no entanto, é preciso que as respostas estejam coerentes ao que for perguntado. Você tem a garantia de que suas informações terão total sigilo para não comprometer a sua identidade.

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Série/Ano que está frequentando: ( ) 7º ano ( ) 8º ano ( ) 9º ano
3. Desde quando você estuda nesta escola? \_\_\_\_\_
4. De acordo com sua idade, você deveria estar cursando esta série? ( ) sim ( ) não
5. Assinale as opções que afirmam sobre o acompanhamento que você recebe:

Perguntas	Sim	Não	Às vezes	Sempre que você precisa
Seus professores lhe ajudam quando não entende o assunto tratado na aula?	( )	( )	( )	( )
Você participa da aula de reforço?	( )	( )	( )	( )
Você acha que precisa de aula de reforço?	( )	( )	( )	( )
Você recebe acompanhamento do pedagogo ou do apoio?	( )	( )	( )	( )
Você recebe ajuda em casa para responder suas tarefas?	( )	( )	( )	( )

6. Assinale as opções que mostram a maneira como a escola lhe proporciona acompanhamento no processo ensino-aprendizagem:

Perguntas	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Seu relacionamento com seus professores.	( )	( )	( )	( )	( )
Seu relacionamento com os demais colegas.	( )	( )	( )	( )	( )
Metodologias aplicadas pelos professores.	( )	( )	( )	( )	( )
Acompanhamento individual para esclarecimento do assunto.	( )	( )	( )	( )	( )
Sua participação nas aulas.	( )	( )	( )	( )	( )
Ações que a escola desenvolve.	( )	( )	( )	( )	( )
Sua participação nas ações da escola.	( )	( )	( )	( )	( )
Uso da biblioteca.	( )	( )	( )	( )	( )

Uso da TV escola.	( )	( )	( )	( )	( )
Como você avalia os projetos pedagógicos que a escola desenvolve?	( )	( )	( )	( )	( )
Seu relacionamento com a gestão da escola	( )	( )	( )	( )	( )
Como você avalia o trabalho da gestão escolar	( )	( )	( )	( )	( )

Obrigada pela atenção e participação!!