

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

**ALGEMIRO FERREIRA LIMA FILHO**

**A FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DO INTERIOR DO AMAZONAS E  
SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

JUIZ DE FORA

2017

**ALGEMIRO FERREIRA LIMA FILHO**

**A FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DO INTERIOR DO AMAZONAS E  
SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ilka Schapper Santos

JUIZ DE FORA

2017

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

Lima Filho, Algemiro Ferreira.

A formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar / Algemiro Ferreira Lima Filho. -- 2017.

193 f. : il.

Orientadora: Ilka Schapper Santos

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Educação, 2017.

1. Formação continuada de gestores escolares. 2. Gestão escolar. 3. Organização escolar. I. Santos, Ilka Schapper , orient. II. Título.

*Escrever é um ato solitário, é colocar-se em palavras. Palavras são como folhas de plátano soltas ao vento... em direção aos novos horizontes, voando irreverentes sem cordas para serem puxadas e sem lugar determinado para pousarem... sempre a favor do vento. Assim é o ato da escrita, deixar fluir palavras que, voando devagar, ao caírem, adubarão terras distantes.*

Franz de Castro Holzwarth - Apóstolo da Misericórdia

Aos meus filhos: Guilherme, Maria Eduarda, Maria Clara, Pietra.  
E àqueles que à beira do nosso rio-mar me proporcionaram uma vida de aventuras e desventuras, construindo minhas narrativas históricas e a minha própria história.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pela capacidade de cognição e por tudo que sou e por todos que me rodeiam.

À minha família, pela referência singular e pelo apoio incondicional em todos os momentos. Em especial, ao pai Algemiro (*in memoriam*) – sei que sempre está comigo e neste momento festeja no céu.

Aos meus amigos que celebram esta conquista!

A Ana Lucy Martins Cavalcante – sem você o deserto não germinaria e as flores não se abririam em pétalas para inebriar perfume.

A Rosenildes Soares, Cláudio Marins, Juzivana Pimentel, Regina Marieta Teixeira, Andreza, pelo apoio incondicional nessa jornada.

Ao então Secretário de Educação Rossieli Soares, pelo incentivo e pela oportunidade de concorrer e materializar este sonho.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ilka Schaper Santos, por indicar o melhor caminho e me permitir navegar nas experiências e vivências das escolas localizadas no interior desse imenso Amazonas e chegar até aqui.

À Profa. Msc Mônica da Motta Salles Barreto Henriques, pela dedicação e empenho nesse exercício de orientação para a construção deste trabalho.

Às Prof<sup>as</sup>. Dr<sup>as</sup>. Núbia Schaper e Rafaela Oliveira, pelas expressivas contribuições na banca de qualificação.

À ilustre banca de defesa que contou com a beleza da presença das Prof<sup>as</sup>. Dr<sup>as</sup>. Núbia Schaper e Mylene Santiago, pelas palavras de incentivo e admiração.

A todos os agentes de suporte acadêmico – ASA – do PPGP, que nos guiaram nas disciplinas em busca do conhecimento.

Aos servidores da SEDUC/AM (Gabinetes, Departamentos, Gerências, Coordenadorias e Escolas) e, em especial, aos gestores do interior que atenderam ao chamado e deram vida a esta pesquisa.

Aos colegas mestrandos da turma de 2015, que, com esforço, dedicação, solidariedade, incentivo, suor, sangue e lágrimas construíram o alicerce para superar os desafios deste curso.

E, finalmente, ao povo do estado do Amazonas por financiar este Programa de Qualificação Docente.

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED/UFJF). Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas, com base no programa Escola de Gestores da Educação Pública, e a sua relação com a gestão e organização escolar. Para tanto, busca-se identificar as possíveis implicações do distanciamento entre as aprendizagens provenientes da formação continuada com o modo de conduzir a gestão e organização escolar pelos gestores. Assumimos a hipótese de que os processos formativos ofertados via SEDUC/AM aos gestores escolares têm relação direta com sua atuação no âmbito das escolas. Conforme foi observado *in loco*, o não fazer do gestor em determinados aspectos evidencia o distanciamento existente entre a formação e a organização da escola. Portanto, justifica-se a importância deste estudo por possibilitar maior compreensão de como se traduz e se concretiza ou não essa relação do apreendido com as atividades práticas no cerne da escola, fundamentalmente na parte administrativa. A pesquisa é de natureza qualitativa, caracterizada como estudo de caso descritivo. O processo de investigação foi subsidiado nos estudos feitos por: Heloisa Lück (2000/2005), que discorre sobre a formação do gestor escolar os desafios impostos à gestão escolar Libâneo (2009), que aborda aspectos relacionados à organização da escola e sua gestão; Gracindo (2009), que discorre sobre a gestão escolar com foco na essência do processo educativo. A metodologia do tipo qualitativa foi constituída com pesquisa bibliográfica e documental inicialmente e, posteriormente, com a realização de entrevista coletiva junto aos gestores egressos do programa Escola de Gestores da Educação Pública oriundos de municípios diversos do Amazonas. A pesquisa mostrou que, embora os momentos de formação promovidos pela SEDUC sejam de grande valia para a organização do trabalho do gestor escolar, é necessário que o macrosistema os veja como protagonistas dos processos formativos de modo que tenham participação ativa na elaboração das propostas, haja vista que a tendência sempre recai para uma abordagem mais pedagógica da atuação do gestor e as demandas administrativas e organizacionais da escola requerem atenção igualitária. Evidenciou-se, ainda, que as escolas do interior, dadas as suas peculiaridades geográficas, clamam por um olhar mais direcionado e específico às demandas locais, bem como agilidade no processo comunicativo para fins de resolução das problemáticas advindas do cotidiano escolar. Portanto, convém proporcionar aos gestores escolares maior participação nos processos decisórios referentes à formulação de propostas de formação, bem como quanto às demandas emergenciais da escola. Para tanto, propomos um PAE que fortaleça a ação gestora e estabeleça a relação dos processos formativos dos gestores com a forma de gestão e de organização escolar.

**Palavras-Chave:** Formação Continuada de Gestores Escolares. Gestão Escolar. Organização Escolar.



## ABSTRACT

This master's thesis was developed at the Professional Graduate Program in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Evaluation of Education at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). This work aims to analyze the education process of school managers in the interior of the Amazonas State, based on the School of Public Education Managers program, and its relationship with school management and organization. In order to do so, it seeks to identify the possible implications of the gap between the training received from the aforementioned continuing education program and the way school management and organization is performed by the managers. Our hypothesis is that the education processes offered through SEDUC/AM to school managers are directly related to their performance within schools. As observed in loco, the manager's "not doing" attitude in certain aspects evidences the distance between the education received by the managers and the actual organization of the school. Therefore, the relevance of this study is justified because it allows a greater understanding of how the relationship between the school practical activities and the knowledge acquired through the program is, or is not, materialized at the heart of the school, mainly in the administrative part. This research is qualitative in nature, characterized as a descriptive case study. The research process was based on the studies carried out by: Heloisa Lück (2000/2005), which discusses the training of school managers and the challenges imposed on school management; Libâneo (2009), which deals with aspects related to school organization and management; Gracindo (2009), which deals with school management focusing on the essence of the education process. The qualitative methodology adopted in this study relied, initially, on bibliographical and documentary research and, later, on collective interview with the managers who graduated from the School of Public Education Managers program, coming from different municipalities of the Amazonas State. The research showed that, although the training moments promoted by SEDUC are of great value for the organization of the school manager's work, it is necessary that the macrosystem sees them as protagonists of the training processes so that they have an active participation in the elaboration of the proposals, since the tendency is to focus on a more pedagogical approach to the manager's performance while the administrative and organizational demands of the school require equal attention. This study also provided evidence that the schools in the interior municipalities, given their geographical peculiarities, call for a more direct and specific look at the local demands, as well as agility in the communicative process in order to solve the problems arising from the daily operations of a school. Therefore, it is appropriate to provide school managers with a greater participation in the decision-making processes regarding the formulation of training proposals, as well as the emergency demands of the school. Therefore, we propose an Educational Action Plan (PAE) that strengthens the management action and establishes the relation of the training processes of the managers to the form of management and organization of the school.

**Keywords:** Continuing Education of School Managers. School Management. School Organization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa do Amazonas e municípios por calhas de rios .....	22
Figura 2 - Organograma administrativo da SEDUC/AM .....	24
Figura 3 - Mapa da cidade de Manaus: divisão geográfica das Coordenadorias Distritais de Ensino .....	26
Figura 4 - Fluxo de processos chave na gestão das formações .....	34
Figura 5 - Ferramenta 5W2H .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz Curricular do Curso Gestão Escolar .....	35
Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos .....	52
Quadro 3 - Estrutura da Entrevista Coletiva .....	54
Quadro 4 - Sistematização dos dados coletados .....	77
Quadro 5 - Dados para a estrutura do PAE detectados na pesquisa de campo .....	84
Quadro 6 - Sugestão de temáticas para formação de gestores – aplicação de instrumentos diversos para a produção dos dados .....	85
Quadro 7 - Seleção de gestores Escolares .....	86
Quadro 8 - Flexibilizar o trâmite dos processos e demandas oriundas das escolas .....	88
Quadro 9 - Implantação do sistema de monitoramento da avaliação e controle da gestão escolar - SIMAGE.....	89
Quadro 10 - Criar um sistema de logística regionalizado .....	91
Quadro 11 - Integrar e fortalecer as ações dos supervisores do interior .....	92
Quadro 12 - Apoio institucional com despesas para eventos .....	94
Quadro 13 - Reestruturação do sistema de comunicação .....	95

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Coordenadorias Distritais e Ensino por Zona .....	25
Tabela 2 - Quantitativo de escolas, professores e alunos por município .....	27
Tabela 3 - Alcance do programa Gestão Escolar – 2009/2013 .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AM – Amazonas

CDE – Coordenadoria Distrital de Ensino

CEPAN – Centro de Formação Pe. José Anchieta

CETAM – Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

CRE – Coordenadoria Regional de Ensino

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação

DEGESC – Departamento de Gestão Escolar

DPGF – Departamento de Gestão Financeira

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GEARF – Gerência de Atendimento aos Recursos Financeiros

GEPES – Gerência de Pesquisa e Estatística

GSEAI – Gabinete da Secretaria Adjunta do Interior

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

NGP – Nova Gestão Pública

PAE – Plano de Ação Educacional

PRODAM – Processamento de Dados Amazonas S/A

PROGESTÃO – Programa de Capacitação a Distância para Gestores

SEDUC – Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

SIGEAM – Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1 POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: ANÁLISE NO ÂMBITO DA SEDUC/AM</b> .....	19
1.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA SEDUC PARA O ATENDIMENTO DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES .....	19
1.2 PROCESSO DE SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NO AMAZONAS .....	29
1.3 PROCESSOS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NO ÂMBITO DA SEDUC/AM .....	30
1.3.1 <b>O Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública no Amazonas</b> .....	33
<b>2 CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO AMAZONAS</b> .....	42
2.1 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA .....	42
2.1.1 <b>Considerações acerca do processo de formação do gestor escolar</b> .	46
2.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	50
2.3.1 <b>Entrevista coletiva com os sujeitos da pesquisa</b> .....	53
2.3.2 <b>Apresentação e análise dos dados produzidos na pesquisa de campo</b> .....	56
2.3.2.1 <i>Análise do Eixo 1: Processos de relações e interações do gestor escolar com a gestão do macrossistema da SEDUC</i> .....	57
2.3.2.2 <i>Análise do eixo 2: Processo de formação dos gestores escolares da rede estadual do Amazonas</i> .....	67
2.3.2.3 <i>Análise do Eixo 3: A organização escolar</i> .....	70
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – TRAÇANDO NOVOS CAMINHOS PARA A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR</b> .....	82
3.1 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA O PLANO DE INTERVENÇÃO .....	84
3.2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS PROPOSTAS DE AÇÕES – PAE .....	96
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	98
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	101
<b>APÊNDICES</b> .....	104
<b>ANEXOS</b> .....	155

## INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM), nas últimas décadas, vem desenvolvendo programas de formação continuada em parceria com o Ministério da Educação, para o segmento de gestores escolares, tanto das escolas da capital como das localizadas nos municípios do estado. Isso porque tem a finalidade de possibilitar aos servidores que desempenham a função na gestão escolar maiores conhecimentos e habilidades para conduzir as atividades nas escolas, garantindo, assim, melhorias no atendimento à comunidade escolar.

A implantação e implementação das ações da SEDUC/AM no âmbito da gestão escolar, sob a responsabilidade do seu Departamento de Gestão Escolar - DEGESC, envolve questões de ordem administrativa e pedagógica. Todavia, são nos processos de ordem administrativa que se evidenciam os maiores distanciamentos entre as escolas da capital e as escolas estaduais do interior. Destacam-se os resultados relacionados ao controle dos recursos materiais e financeiros; do controle e prestação de contas dos recursos recebidos pela escola; das resoluções de problemas estruturais da escola; da implementação do Projeto Político-Pedagógico e resultados quanto à organização e viabilização de processos logísticos.

As evidências de entraves nas escolas do interior se revelam em um número maior de inadimplência na prestação de contas dos gestores do interior: nas resoluções dos problemas de infraestrutura da escola do interior, que são mais demoradas; no número maior de escolas do interior com o Projeto Político-Pedagógico ainda não implantado e implementado e nas dificuldades dos processos logísticos, quanto ao mecanismo de comunicação, transporte e conectividade. São aspectos conjunturais e estruturais que implicam na organização e condução da gestão fundamentalmente na parte administrativa da escola.

Dessa maneira, faz-se necessário promover uma gestão escolar de qualidade, que tenha como um dos seus pilares o investimento na formação dos gestores. Formação que a SEDUC tem promovido nas últimas décadas como parte de sua política de valorização do magistério.

Os programas de formação continuada destinados à gestão escolar que a Secretaria de Educação desenvolveu em parceria com o Ministério da Educação –

MEC são parâmetros importantes no contexto da análise deste trabalho. Isso porque representam a essência da formação teórica que, quando aplicadas na realidade da escola, revelam sua estreita relação com os resultados apresentados pelos gestores tanto no aspecto administrativo como nos pedagógicos no que concerne à organização escolar.

Dentre esses programas, destaca-se o Programa Escola de Gestores da Educação Pública. O referido Programa ofertou o curso de Gestão Escolar, com carga horária total de 400 horas, voltado para a formação continuada de dirigentes da Educação Básica, por meio do qual estabeleceremos o lócus deste trabalho.

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a gestão e a organização escolar. Assim, com enfoque na formação, gestão e organização escolar bem como em uma proposta de Plano de Ação Educacional (PAE), com ênfase na gestão administrativa, pretende-se obter respostas ao referido questionamento: ***como se conjugam e se relacionam as aprendizagens provenientes da formação continuada dos gestores do interior do Amazonas com o modo de conduzir a gestão e a organização da escola onde atuam?***

Para responder a tal questionamento, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral:

- Analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas, com base no programa Escola de Gestores da Educação Pública, e a sua relação com a gestão e organização escolar, culminando em uma proposta de Plano de Ação Educacional (PAE).

E foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as possíveis causas do distanciamento entre a formação e a organização escolar;
- Estabelecer a relação dos processos formativos dos gestores com a organização escolar;
- Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) visando à reformulação dos cursos ofertados pela SEDUC/AM no sentido de criar um sistema de acompanhamento e monitoramento das ações desenvolvidas no âmbito das escolas após as formações.

A percepção sobre a problematização exposta vem da minha experiência e vivência como gestor público ao longo dos anos. Já atuei como gestor escolar em



duas escolas em Manaus, como coordenador distrital, coordenador regional no município de Beruri, diretor do Departamento de Políticas e Programas Educacionais – DEPPE, Secretário Executivo Adjunto do Interior e, até maio do corrente ano, atuei no cargo de Secretário de Estado da Educação. Atualmente estou exercendo a função de Diretor-Presidente do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas – CETAM.

A política de valorização do servidor sempre foi prioridade na SEDUC, especificamente para os que atuam na gestão da escola, pela sua importância e relevância na mediação dos processos de ensino e aprendizagem. No período em que assumi o cargo de Secretário de Estado da Educação e Qualidade do Ensino, a partir de maio de 2016, minha inserção como gestor educacional macro possibilitou ter um olhar mais ampliado acerca do contexto em que está inserida a execução das atividades dos gestores escolares estaduais na capital e, principalmente, nos municípios do estado do Amazonas.

O frequente acompanhamento *in loco* do trabalho desenvolvido pelos gestores escolares que atuam nas escolas localizadas no interior do estado permitiu, durante o período em que atuei como Secretário Executivo do Interior, conhecer de forma participativa os desafios que se colocam diante do gestor escolar.

Como gestor da administração pública na condição de Secretário Adjunto do Interior, de abril de 2014 a maio de 2016, observei um grande distanciamento nas ações demandadas pela SEDUC/AM, como macrossistema, das ações executadas pelas 361 escolas estaduais localizadas nos 61 municípios que compõem o estado do Amazonas.

Esse distanciamento revelou-se em algumas ações inerentes à condução dos gestores na organização administrativa e pedagógica da escola, como, por exemplo: ausência de procedimentos para fazer bom uso dos recursos financeiros transferidos pelo MEC\FNDE e pela SEDUC; baixo comprometimento na divulgação e operacionalização dos projetos e programas demandados pelo MEC e pelas gerências da SEDUC (Olimpíadas de Língua Portuguesa, de Matemática, Feira Cultural, Escolha do Livro Didático, Prêmio Gestão Escolar, Concursos de Redação). Na SEDUC/AM existem demandas relativas a recursos financeiros principalmente os destinados à Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC) para os investimentos na escola; repasse de recursos financeiros, implantação de

programas educacionais a exemplo: Olimpíadas de Língua Portuguesa, de Matemática, Feira Cultural.

Outras ações que merecem destaque, de forma negativa, referem-se ao zelo pelo patrimônio público; preenchimento do diário digital e operacionalização do SIGEAM; entrega do Censo Escolar com informações incompletas e fora do prazo; Projeto Político-Pedagógico desatualizado ou inexistente; não cumprimento do planejamento e calendário escolar; falta de habilidade para a resolução de conflitos; apego político-partidário ao executivo municipal, deixando a desejar nas demandas estaduais.

Há evidências de dificuldades, por parte do gestor, no domínio de procedimentos e execução de ações, bem como de prestação de contas desses recursos. Existem demandas relativas à infraestrutura da escola para o desenvolvimento do processo pedagógico, visualizam-se dificuldades quanto à interlocução e agilidade na resolução do problema com os departamentos responsáveis da SEDUC/AM. Existem demandas, ainda, relativas ao processo de ensino e aprendizagem, apontando dificuldades na mediação dos problemas e resoluções relativos a esses processos quanto aos resultados dos indicadores da aprendizagem, disciplina, evasão, rendimento, dentre outros.

Esse cenário, que será melhor detalhado no capítulo 1, não é uma realidade peculiar das escolas do interior. Contudo, estas apresentam um grau de intensidade e implicações relativamente maior que as da capital. Uma vez que as demandas procedentes da SEDUC/AM são equitativas para todo o sistema educacional, sem distinção, inclusive as relacionadas com os processos formativos no âmbito da gestão e organização escolar, cujos cursos e programas são ofertados a todos que estão no exercício da função no âmbito estadual, isso provocou-me a inquietação e o foco de pesquisa na gestão e na organização das escolas estaduais localizadas nos municípios do Amazonas.

Reitero que essa inquietação e o foco na gestão das escolas estaduais localizadas nos municípios do Amazonas, transformada neste trabalho como objeto de pesquisa, é oriunda etem raízes na minha vivência e experiência como gestor público no Amazonas. A escolha deve-se, fundamentalmente, pela necessidade de aprofundar e elucidar a questão da relação dos processos formativos dos gestores escolares com os resultados das ações desenvolvidas pela SEDUC/AM, reveladas quando aplicadas na prática no âmbito da gestão e organização da escola.

Para desenvolver e descrever sobre a referida temática, o presente trabalho foi dividido em três capítulos: o primeiro traz uma contextualização da gestão escolar das escolas da rede estadual de ensino do Amazonas, com ênfase na gestão das escolas localizadas nos municípios do estado, enfocando as possíveis causas de distanciamentos entre a gestão escolar com formação continuada. O segundo apresenta os aportes teóricos para fundamentar e alicerçar a pesquisa com ênfase na gestão e organização escolar e sua relação com as formações dos gestores, bem como apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados e a análise dos dados que foram produzidos por meio dos instrumentos de pesquisa. Por fim, o terceiro capítulo propõe um Plano de Ação Educacional para ser executado pela SEDUC/AM com a finalidade de criar um processo de acompanhamento e monitoramento das referidas ações.

Por fim, espera-se que, com a realização deste trabalho, o panorama de atuação dos gestores escolares no interior do Amazonas possa receber um olhar diferenciado do macrossistema da SEDUC/AM no que se refere a aproximar, relacionar de forma prática os processos formativos oferecidos àquilo que se faz essencial no âmbito da organização escolar.

## **1 POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: ANÁLISE NO ÂMBITO DA SEDUC/AM**

Este capítulo busca apresentar o caso de gestão a ser investigado, ou seja, a análise da formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar. Para tanto, o presente capítulo está estruturado em três seções. A primeira discorre sobre a estrutura organizacional da SEDUC/AM; a segunda traz informações sobre as coordenadorias distritais e regionais de ensino, sua organização e atuação em nível de macro e micro sistema de ensino; a terceira e última seção trata especificamente sobre o gestor escolar que atua nas escolas do interior do Amazonas, discorrendo sobre o processo de seleção de gestores escolares e sobre o processo de formação continuada promovido pela secretaria e direcionado aos gestores das escolas estaduais.

### **1.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA SEDUC PARA O ATENDIMENTO DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES**

A fim de proporcionar uma melhor e maior compreensão sobre o caso de gestão pesquisado, esta seção traz informações sobre como a rede estadual de ensino do Amazonas está estruturada.

A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM) é amparada pela Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007 (AMAZONAS, 2007), que define suas finalidades, competências e estrutura organizacional. A Secretaria de Estado da Educação é a instituição responsável por gerir todo o processo educativo na esfera estadual e, conforme a referida lei:

Compete à Secretaria de Estado da Educação do Amazonas a formulação, a coordenação, o controle, a avaliação e a execução das políticas educacionais do Estado do Amazonas, zelando pelo cumprimento da legislação específica, mediante a execução de programas, ações e atividades relacionadas. (AMAZONAS, 2007, p. 2)

A Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007 foi alterada pela Lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011, que definiu, dentre outros fatores, a estrutura administrativa da SEDUC/AM, quando instituiu, além do cargo de Secretário de Estado, a Secretaria Executiva, Secretaria Executiva Adjunta da Capital, Secretaria Executiva Adjunta do Interior, Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica e Secretaria Executiva Adjunta de Gestão. Compõe ainda essa estrutura oitodepartamentos, 32 gerências, além de sete Coordenadorias Distritais Educacionais (CDE), localizadas em Manaus, capital, e 60 Coordenadorias Regionais Educacionais (CRE) localizadas em 60 cidades-sedes dos municípios do Amazonas (ver figura 1), que atendem a rede estadual de ensino composta por 597 escolas, sendo 229 na capital e 368 no interior.

Os cinco gabinetes executivos adjuntos têm sob sua responsabilidade direta os setores/departamentos que compõem administrativamente a SEDUC. Essa organização estabelece a hierarquia e, ao mesmo tempo, proporciona que a Secretaria como um todo esteja conectada para o desenvolvimento de suas ações, pois, frequentemente são realizadas reuniões envolvendo todos os gabinetes, diretores de departamento e gerentes a fim de discutir propostas e deliberar sobre situações pertinentes ao cotidiano de uma Secretaria de Educação em seus aspectos pedagógicos, financeiros, de infraestrutura, dentre outros.

Nossa capital, Manaus, é composta por seteCoordenadorias Distritais de Educação (CDE) acopladas à Secretaria Executiva Adjunta da Capital (SEAC), enquanto no interior do estado, as cidades-sede dos municípios são geridas por 60 Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) acopladas à Secretaria Executiva Adjunta do interior (SEAI). Apenas município de Manaquiri não possui CRE por contar somente com uma escola estadual e, nesse caso, o próprio gestor é o responsável por gerir a escola em seus aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Esse formato desenhadoe estabelecido por leida estrutura administrativa da SEDUC considera a realidade geográfica e geopolítica do Amazonas, pois a forma organizacional de gestão das CDE em Manaus, com suas respectivas composições de escolas, no total 229,que é composta por (1) coordenador geral, coordenadores adjuntos pedagógicos (1) anos iniciais e (1) anos finais do ensino fundamental, (1) ensino médio, além de coordenadores administrativos, assessores escolares, coordenadores de projetos, espaço físico adequado e transporte, não foi possível aplicarnas cidades-sedes dos municípios do Amazonas por representar elevado

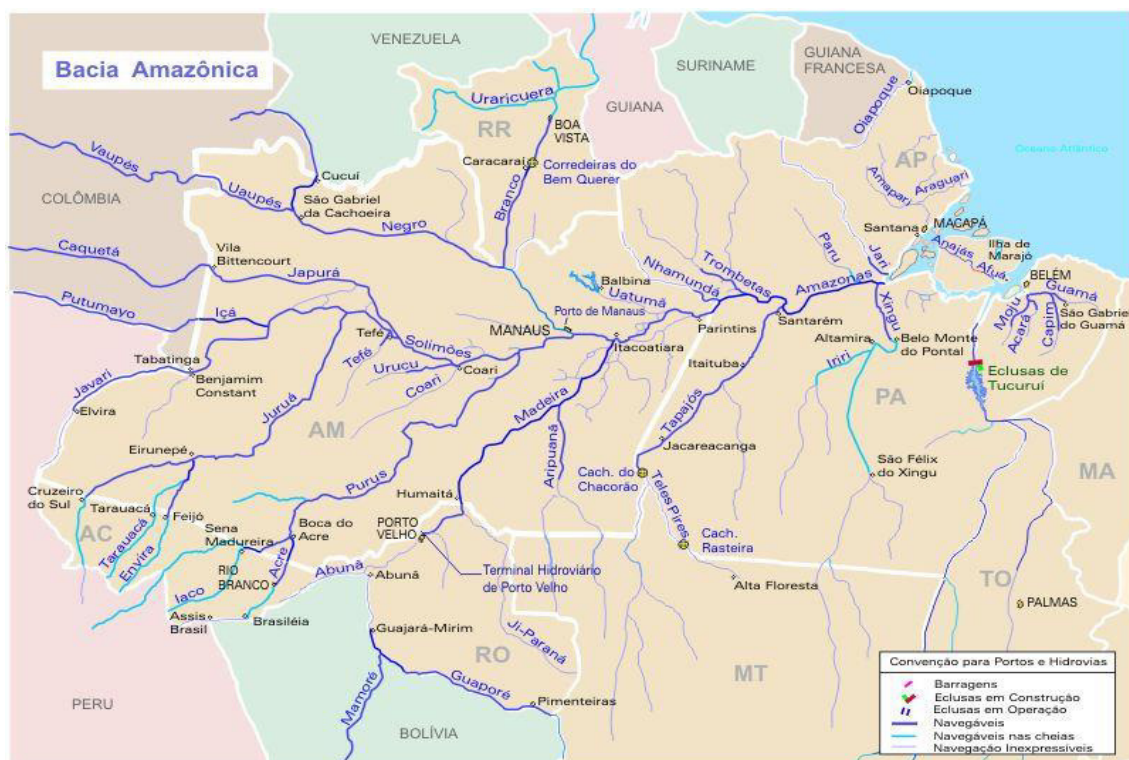
investimento financeiro e tampouco criar polos administrativos para compor e organizar as escolas estaduais. Isso ocorre em virtude de alguns fatores importantes, como a distância entre as cidades no Amazonas; o meio de transporte ser predominantemente fluvial, a estrutura logística e de gestão para administrar os polos e a correlação de forças políticas existente no estado.

Nesse sentido, a estrutura organizacional de gestão por CRE, localizadas nas cidades-sedes, dispõe de uma estrutura menor e ajustada conforme o número de escolas existentes nesses municípios, sendo: um coordenador geral, um coordenador administrativo e um pedagógico, isso para os dez municípios com maior número de escolas; para os demais, apenas um coordenador geral. Mesmo assim, foi possível atender melhor essa realidade, pois as 368 escolas estaduais distribuídas nos 60 municípios ficaram diretamente sob a responsabilidade das CRE, gerando, no processo de funcionamento, uma identidade própria e mecanismos de interlocução com a sede da SEDUC.

Por não haver equidade no número de escolas estaduais por CRE, haja vista que determinadas CRE possuem no máximo três escolas enquanto outras possuem 10,12,16, criaram-se formas de acompanhamento e suporte aos CRE sendo uma delas a supervisão por calha de rios, na figura do supervisor, que atende entre quatro e oito municípios conforme da quantidade de escolas.

Calha de Rio é uma conversão local de divisão e localização geográfica que leva em consideração os leitos dos rios da Bacia Hidrográfica da Amazônia (ver figura 1), dentre as quais se destacam as principais: calha do Rio Solimões; calha do Rio Negro; calha do Rio Madeira, calha do Rio Amazonas além de outras como a calha do Rio Purus; calha do Rio Juruá; calha do Rio Japurá.

Figura 1 - Mapa do Amazonas e municípios por calhas de rios



Os Supervisores de Calhas são profissionais efetivos da SEDUC/AM, lotados na Secretaria Executiva Adjunta do Interior (SEAI), e que foram inseridos na estrutura organizacional administrativa da Secretaria Adjunta do Interior inicialmente com a nomenclatura assessores administrativos, mas, devido às suas atribuições, ficaram conhecidos como supervisores. A função é oficial, mas não existe no âmbito da SEDUC/AM nenhum documento regulamentando o cargo de supervisor, visto que essa atividade é desempenhada por professores e pedagogos que já se encontram alocados na SEDUC, cuja função está legalmente regularizada. Cada supervisor tem sob sua responsabilidade entre quatro e oito municípios por calha de rio, totalizando entre 34 e 39 escolas para cada um.

É importante salientar que a seleção dos Supervisores de Calhas é de competência e responsabilidade do Secretário Executivo do Interior, não havendo, portanto, requisitos obrigatórios para a escolha. O que existe de fato é uma recomendação expressa a de que seja professor/pedagogo efetivo da SEDUC/AM,

com perfil profissional adequado as exigências da função, como disponibilidade para viajar (barco, carro, aeronaves de todos os tamanhos) e uma liderança institucional e política.

A SEAI é composta por dez supervisores que desenvolvem atividades de acompanhamento e suporte *in loco* nas CRE quanto à matrícula de alunos, lotação de professores, folha de pagamento, problemas logísticos e de infraestrutura das escolas, apoio e incentivo às atividades de gestão escolar; sensibilização para a implantação do Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC). Ademais, são suas atribuições: acompanhar as ações de prestação de contas dos recursos recebidos pela escola; orientar quanto à elaboração do Regimento Escolar e do Projeto Político-Pedagógico como eixo norteador das ações da escola; orientar quanto ao armazenamento e manuseio da merenda escolar, dentre outros.

Suas visitas de acompanhamento seguem procedimentos que permitem ao secretário enxergar início, meio e fim de cada atividade executada; por exemplo, para verificar a infraestrutura da escola, eles observam, descrevem e fotografando teto ao chão da escola, principalmente nas áreas de cozinha, banheiros, quadra poliesportiva e áreas externas.

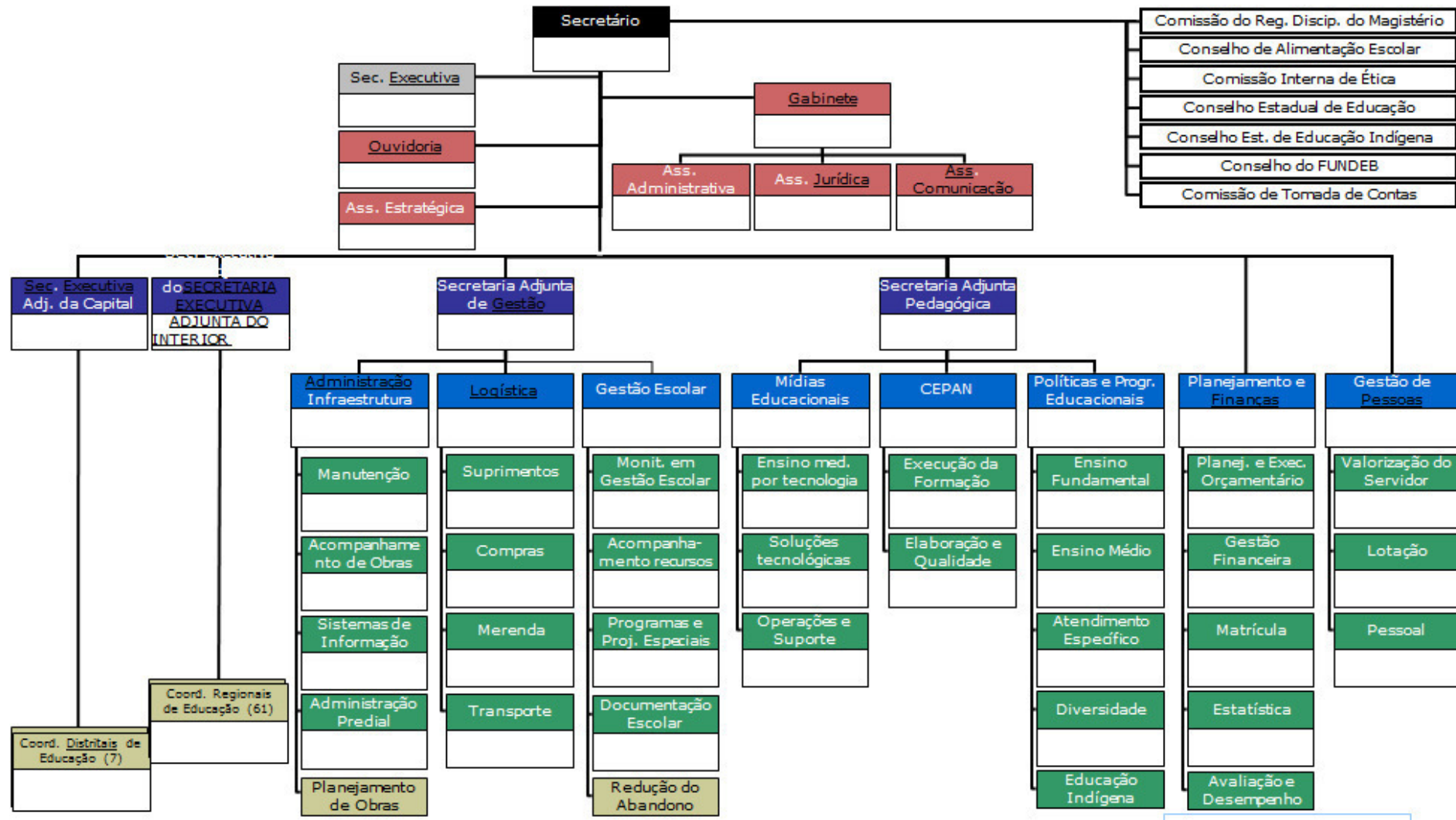
Assim, é feito o acompanhamento pelos supervisores de calha de todas as atividades em todas as escolas, ou seja, os supervisores vão até o município, coletam as informações, trazem-nas de volta e as repassam para cada departamento, que, de acordo com suas atribuições, devem resolver as demandas. Aquilo que não é possível resolver de imediato é dado o retorno posteriormente, sempre com o conhecimento e a anuência do Secretário do Interior e do Secretário Titular.

As atribuições do supervisor de calha têm grande amplitude e complexidade na estrutura organizacional da Secretaria Adjunta do Interior, pois exige uma gama de conhecimentos específicos e diversificados a fim de abarcar o todo dos processos da organização da gestão escolar. As atividades de acompanhamento e monitoramento das ações das CRE são realizadas *in loco* pelos supervisores e, também, via telefone e *e-mail*.

Para melhor compreensão do funcionamento administrativo da SEDUC/AM, disponibilizamos a seguir o seu organograma na figura 2.



Figura 2 - Organograma administrativo da SEDUC/AM



Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei Delegada 3642 de 26/07/11. Disponível em: <http://rhnet.sead.am.gov.br>.

A SEDUC assim estruturada promove interação entre os diversos departamentos colaborando para que as diretrizes propostas sejam desenvolvidas de forma conjunta. Além disso, é importante salientar que as Coordenadorias Distritais e Regionais de Ensino cumprem um papel importante, pois promovem maior celeridade tanto nos aspectos pedagógicos quanto nos administrativos das escolas, e têm como função:

A coordenação, a implementação, o assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à Instituição; corresponsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e Implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referente ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição da carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar. (AMAZONAS, 2007, p. 2)

A capital é assistida por sete Coordenadorias Distritais de Ensino distribuídas por zona geográfica na cidade de Manaus, cada uma responsável por um quantitativo de escolas, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1 - Coordenadorias Distritais e Ensino por Zona

<b>Distrito/Zona</b>	<b>Nº de Escolas</b>	<b>Número de Alunos 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>Número de Docentes 2016<sup>(2)</sup></b>
<b>Distrital 01</b>	36	33.141	1.007
<b>Distrital 02</b>	36	27.783	1.349
<b>Distrital 03</b>	37	39.927	1.231
<b>Distrital 04</b>	33	24.889	1.118
<b>Distrital 05</b>	32	39.810	1.374
<b>Distrital 06</b>	26	37.138	1.364
<b>Distrital 07</b>	29	37.879	1.314
<b>Total Geral</b>	<b>229</b>	<b>240.567</b>	<b>8.757</b>

Fonte: MEC/Inep/Seduc/DPGF/Gepes

Nota: (1) Dados da Matrícula de 2017, extraído no dia 18/08/2017

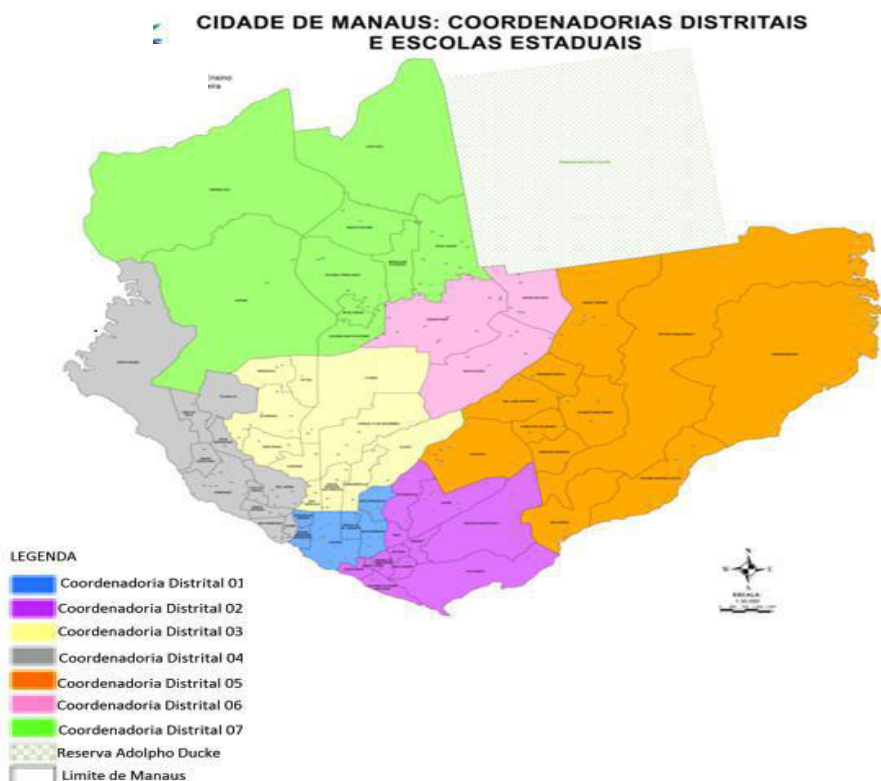
(2) Dados do Censo Escolar da Educação Básica/2016

Como se observa na tabela 1, devido ao quantitativo de professores e alunos que cada coordenadoria agrega, as CDE têm grandes responsabilidades e desempenham um importante papel para que as políticas públicas educacionais da SEDUC/AM venham a se concretizar no âmbito do microsistema de ensino (escolas).

O desenho por zonas da cidade possibilita maior comando e gerenciamento das escolas vinculadas a cada coordenadoria, visto que a população, dado o alto índice do êxodo rural, só vem aumentando nos últimos anos, e a procura por vagas nas escolas públicas estaduais acompanha esse crescimento.

A figura 3 mostra a importância dessa divisão para fins de acompanhamento da evolução da educação na capital. As áreas verde e laranja correspondem às zonas norte e leste, nas quais está concentrado o maior número populacional e as áreas mais carentes da cidade e Manaus.

Figura 3 - Mapa da cidade de Manaus: divisão geográfica das Coordenadorias Distritais de Ensino



Fonte: Amazonas, 2012.

Dessa forma, as CDE estão estrategicamente localizadas a fim de gerir com mais eficiência os processos pedagógicos e administrativos das escolas da capital.

Em 60 municípios do interior do estado, que possuem mais de uma escola estadual, temos as Coordenadorias Regionais de Ensino. Em apenas um, Manaquiri, que possui apenas uma escola estadual, o gestor é o responsável por gerir a escola em todos os seus aspectos. A tabela 2 mostra o quantitativo de escolas por município.

Tabela 2 - Quantitativo de escolas, professores e alunos por município

Nº	Município	NºEscolas	Nº Professores	Nº Alunos
01	Alvarães	3	146	2.037
02	Amaturá	3	139	1.420
03	Anamá	5	256	1.500
04	Anori	3	132	1.691
05	Apuí	2	120	1.763
06	Atalaia do norte	5	139	1.945
07	Autazes	6	331	5.505
08	Barcelos	3	198	2.494
09	Barreirinha	9	378	4.893
10	Benjamin Constant	5	180	3.538
11	Beruri	3	165	2599
12	Boa Vista do Ramos	4	146	2.718
13	Boca do Acre	10	251	4.213
14	Borba	13	322	4.408
15	Caapiranga	4	115	1.338
16	Canutama	2	96	1.514
17	Carauari	10	294	4.775
18	Careiro	4	186	3.446
19	Careiro da Várzea	6	335	2.436
20	Coari	15	502	10.546
21	Codajás	7	286	3.781
22	Eirunepé	8	219	5.258
23	Envira	4	98	1.886
24	Fonte Boa	5	196	9.917
25	Guajará	2	113	2.060
26	Humaitá	11	371	5.205
27	Ipixuna	3	213	2.504
28	Irlanduba	6	306	5.267
29	Itacoatiara	15	500	11.654
30	Itamarati	2	89	1.408
31	Itapiranga	4	129	1.413
32	Japurá	4	216	945
33	Juruá	3	122	1.672
34	Jutaí	4	225	2.476
35	Lábrea	4	285	4.477
36	Manacapuru	20	669	13.636

<b>37</b>	<b>Manaquiri</b>	<b>1</b>	<b>82</b>	<b>1.578</b>
38	Manicoré	10	391	6.016
39	Maraã	2	134	2.142
40	Maués	10	307	6.164
41	Nhamundá	5	233	2.214
42	Nova Olinda do Norte	5	153	3.620
43	Novo Airão	3	121	1.359
44	Novo Aripuanã	6	210	3.210
45	Parintins	21	796	14.772
46	Pauini	3	127	1.969
47	Presidente Figueiredo	4	102	2.218
48	Rio Preto da Eva	2	98	1.849
49	Santa Izabel do Rio Negro	3	227	2.033
50	Santo Antônio do Içá	6	305	4.065
51	São Gabriel da Cachoeira	16	527	7.682
52	São Paulo da Olivença	8	395	5.071
53	São Sebastião do Uatumã	4	130	1.742
54	Silves	2	185	1.184
55	Tabatinga	9	439	7.743
56	Tapauá	3	207	2.418
57	Tefé	16	644	10.425
58	Tonantins	2	179	1.975
59	Uarini	3	156	1.797
60	Urucará	3	140	1.776
61	Urucurituba	4	207	2.520
	<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>14.963</b>	<b>228.879</b>

Fonte: MEC/Inep/SEDUC/DPGF/GEPES

Notas: (1) Dados da Matrícula/2017- extraído no dia 18/08/2017

(2) Dados do Censo Escolar da Educação Básica/2016

Os 61 municípios listados na tabela 2, em virtude da distância geográfica e das dificuldades na logística de comunicação e transporte, depreendem da SEDUC/AM, por meio do Gabinete da Secretaria Executiva Adjunta do Interior (GSEAI), intenso movimento dos técnicos/supervisores que atuam nas calhas dos rios amazônicos, a fim de atender satisfatoriamente os municípios sob sua responsabilidade nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

A organização por calhas possibilita ao GSEAI maior controle acerca das situações cotidianas comuns às escolas da rede pública e facilita a ação do supervisor responsável junto à Coordenadoria Regional de Ensino (CRE).

A próxima seção discorrerá sobre como ocorre o processo de seleção dos gestores escolares no Amazonas, a fim de caracterizar a forma de acesso ao cargo e analisar as possibilidades para complementação da formação do gestor, pois, segundo Albuquerque (s/d), independentemente da forma de acesso, a formação do

gestor escolar deve promover a aquisição das competências exigidas para o bom desempenho de suas atribuições.

## 1.2 PROCESSO DE SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NO AMAZONAS

Os sistemas educacionais, de acordo com a região do país em que estão localizados, têm suas particularidades quanto ao processo de seleção de gestores escolares, tanto na rede estadual de ensino quanto na rede municipal.

Segundo Lück (2010):

[...] a seleção e a capacitação de gestores escolares demandam a articulação de um conjunto de fatores e elementos como parte de uma política pública abrangente que se deve expressar da mesma forma nas escolas. (LÜCK, 2010, p. 25)

No estado do Amazonas, em suas esferas estadual e municipal, há diferenças quanto ao processo de escolha de gestores escolares. Na rede municipal de ensino, segundo o Art. 106 do Regimento Escolar, os diretores dos estabelecimentos da Rede Municipal de Ensino serão submetidos a Processo Seletivo Interno, pelo qual serão habilitados a serem diretores mediante critérios técnico-acadêmicos e procedimentos regulados por Decreto do Executivo Municipal.

O processo seletivo da rede municipal de ensino passa pelas seguintes fases: habilitação; prova de conhecimentos e títulos e avaliação participativa, que acontece durante três anos consecutivos.

Na rede estadual de ensino, o processo de seleção para gestores escolares, tanto na capital quanto no interior, segue o dispositivo do Art. 140 Regimento escolar, ou seja, passivo de livre nomeação e exoneração. Desta forma, podem assumir a gestão escolar professores das diversas áreas do conhecimento, pedagogos e/ou qualquer profissional do quadro efetivo da educação, conforme descrito no Regimento Geral das Escolas Estaduais:

Artigo 140. Os Gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino serão escolhidos e indicados pela autoridade competente, submetido a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos funcionais:

- I. mérito;
- II. competência técnica;
- II. probidade administrativa;

- IV. liderança junto à comunidade escolar; e,
- V. disponibilidade de tempo integral com dedicação exclusiva à Escola, durante o seu período de gestão. (AMAZONAS, 2014)

Ainda que o processo de escolha dos gestores escolares esteja devidamente dentro das normas, existe uma insegurança por parte da comunidade escolar quanto a ter a garantia de que os requisitos dispostos nos incisos do artigo sejam efetivamente considerados para efeito da escolha, visto que o referido modelo de seleção é composto por análise de currículo e entrevista, entretanto, está alicerçado em questões político-partidárias a escolha.

Evidencia-se, dessa forma, que o processo seletivo de gestor escolar é considerado antidemocrático, e pelo fato da comunidade não conhecer e nem participar concretamente do processo/critérios de escolha daquele que estará à frente como liderança da gestão escolar, tal situação gera descontentamentos, inseguranças e insatisfação aos servidores, pais e alunos.

Ademais, no tocante à seleção de gestores para as escolas do interior, abre-se um precedente inevitável: a indicação política feita pelo prefeito ao governador, que, na maioria das vezes, atende a solicitação requerida sem observar perfil de formação, liderança, comprometimento profissional, pois o diretor escolhido, frequentemente, não pertence àquela comunidade. Por conseguinte, questões relacionadas às relações interpessoais e intra e extraescolares tendem a ser mais conflituosas, levando o gestor escolar a enfrentar resistências que podem dificultar sua aceitação e capacidade de mobilização, até que os interesses se coadunem com a qualidade da educação.

A seção seguinte discorre sobre como acontece no macrossistema da SEDUC/AM, as políticas de propostas de formação direcionadas para os gestores escolares da rede estadual, destacando alguns programas ofertados nos últimos anos.

### 1.3 PROCESSOS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NO ÂMBITO DA SEDUC/AM

Devido às exigências emanadas do macrossistema da SEDUC/AM, verifica-se a necessidade, por parte dos sujeitos que nela atuam, de se buscarem constantemente novos conhecimentos a fim de responder a tais exigências, que,

numa perspectiva filosófica, traduzem a essência do homem como ser racional capaz de gerir grandes empreendimentos e capacidades de adaptação em relação aos desafios impostos pela sociedade contemporânea.

Nesse cenário, está inserido o gestor escolar como responsável por responder as demandas inerentes à escola enquanto parte integrante do macrossistema, transitando nesse espaço como multiplicador e mediador das situações cotidianas.

Nesse contexto, a gestão escolar:

Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (COLARES e BRYAN, 2014, p. 182)

Tamanha responsabilidade exige do gestor escolar competências técnicas no âmbito pedagógico e administrativo para que possa enfrentar com habilidade os desafios que se apresentam no cotidiano das escolas públicas onde atuam, pois:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos. (LÜCK, 2009, p. 23)

Para se alcançarem tais competências, é preciso investir tempo, determinação e ter foco naquilo que busca alcançar. Um dos mecanismos que favorecem esse alcance está intrinsecamente relacionado ao processo de formação inicial e continuado, que deve, constantemente, acompanhar a práxis do gestor escolar.

A SEDUC/AM, por meio de seus diversos departamentos, tem voltado seu olhar para a formação dos profissionais da educação e, além de promover cursos de aperfeiçoamento através do Programa de Valorização Profissional, buscar firmar



parcerias com o Ministério da Educação (MEC), aderindo aos programas de formação continuada direcionados aos gestores escolares.

No período de 2006 a 2015, foram ofertados aos servidores da rede estadual do ensino que atuam tanto nas escolas da capital quanto nas escolas do interior do estado, os programas veiculados pelo MEC em parceria com as SEDUC/SEMED e Instituições de Ensino Superior – IES.

Dentre esses programas, destaca-se o Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, que é um programa que faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, buscando, assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de pós-graduação de formação a distância: Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica.

Outra oferta de formação foi através do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), que é um Programa de formação continuada em serviço, organizado na modalidade semipresencial para gestores escolares que se encontram no exercício de suas atividades nas escolas públicas. Tem como objetivo formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso dos alunos. O público-alvo são os profissionais que integram a equipe da escola (diretor, pedagogo, coordenador pedagógico e/ou professores líderes).

Destaca-se também o Programa Nacional de Formação Continuada a Distância nas Ações do FNDE – Formação pela Escola, que visa ao fortalecimento da atuação dos agentes e parceiros envolvidos na execução, no monitoramento, na avaliação, na prestação de contas e no controle social dos programas e ações educacionais financiados pelo FNDE. É, portanto, voltado para a capacitação de profissionais de ensino, técnicos e gestores públicos municipais e estaduais, representantes da comunidade escolar e da sociedade organizada.

A oferta desses programas aos servidores estaduais concretiza a Política de Valorização e Formação do Profissional de Educação, desenvolvida pela SEDUC/AM na perspectiva de promover formação inicial e continuada dos servidores da educação da capital e do interior nas diversas áreas do conhecimento. Os mesmos fazem parte da programação de formação da SEDUC e, novas turmas são formadas de acordo com as demandas advindas via DEGESC.

Segundo Libâneo (2004, p. 114),

os sistemas de ensino e as escolas encontram-se, presentemente, frente a novas demandas formativas. Estudos recentes sobre os processos do pensar e do aprender, para além da acentuação do papel ativo dos sujeitos na aprendizagem, insistem na necessidade de os sujeitos desenvolverem habilidades de pensamento, competências cognitivas.

Partindo dessa assertiva, tem-se na promoção do processo de formação continuada uma ferramenta estratégica para que o profissional da educação esteja em um movimento constante de apropriação e renovação dos conhecimentos, a fim de se revestir de subsídios teóricos e práticos que venham corroborar no exercício de seu fazer pedagógico, uma vez que o gestor precisa ter sua prática alicerçada em competências e habilidades que supram as especificidades de sua área de atuação e possa gerir eficazmente sua escola. Dessa forma, a formação, portanto, é uma das ferramentas que respondem a tais pressupostos.

Dentre os programas supracitados, optamos como referência e aporte teórico para a análise da relação dos processos formativos do gestor escolar e a relação com a organização escolar, o Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, por ser um programa de abrangência nacional, e por ter, em relação aos demais programas aqui apresentado, maior extensão de horas e o maior número de participantes.

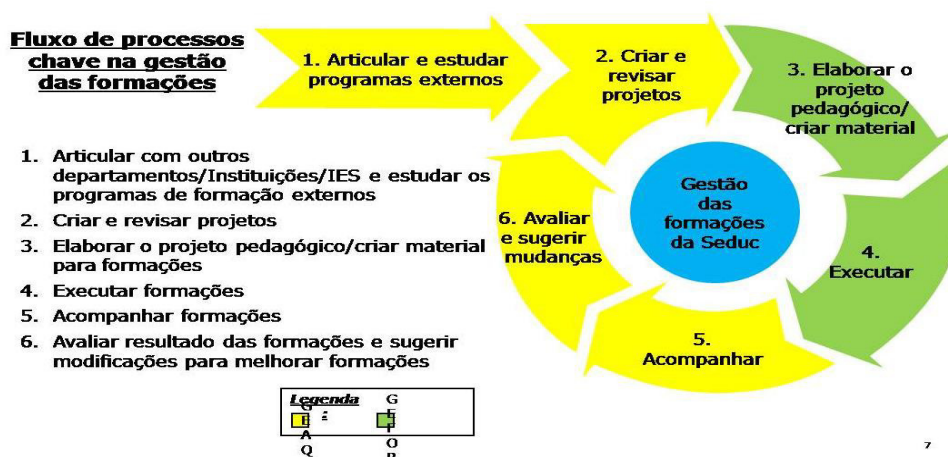
Dessa forma, a próxima subseção discorrerá sobre o programa no Amazonas.

### **1.3.1 O Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública no Amazonas**

No âmbito da SEDUC/AM, o departamento responsável diretamente pelos processos formativos dirigidos aos servidores da rede estadual é o Centro de Formação Pe. José Anchieta (CEPAN). O CEPAN foi criado pelo Decreto Lei nº 3.633 de 03 de novembro de 1976 (AMAZONAS, 1976). Tem como finalidade desenvolver a política de formação inicial e continuada dos profissionais da educação – docentes e não docentes. Sua missão está sustentada em princípios e políticas que se operacionalizam por meio de linhas de ação de projetos e subprojetos voltados para a qualificação profissional nos diferentes níveis/modalidades de ensino da educação básica.

O Centro consta com duas gerências para administrar o fluxo dos processos formativos que são a Gerência de Formação – GEFOR e a Gerência de Elaboração de Projetos e Avaliação da Qualidade da Formação – GEAQ (ver figura 4).

Figura 4 - Fluxo de processos chave na gestão das formações



Fonte: Portfólio de Ações – CEPAN/SEDUC/2016.

Ressalta-se, entretanto, que a atuação no CEPAN nos processos formativos dos gestores escolares no Amazonas tem sido, na interlocução com as Instituições de Ensino Superior, executoras dos referidos programas, exercendo um papel relevante na mediação desse processo.

Foi o que ocorreu com a oferta do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, promovido em 2007, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e executado pedagogicamente pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A SEDUC/AM estabeleceu a parceria com o CEPAN sendo responsável pelo suporte e interlocução pedagógica com a UFAM.

Segundo o portal do Ministério da Educação e Cultura (MEC), o programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem por objetivo contribuir com a formação de gestores escolares, por meio de um amplo processo de articulação envolvendo o MEC, sistemas públicos de ensino e entidades educacionais.

Enfatiza-se que a formação continuada proposta no programa, visa, sobretudo, contribuir para o desenvolvimento profissional do professor gestor e a melhoria na qualidade dos processos de organização e gestão da escola. Tal compreensão pauta-se em uma concepção de formação de professores que

contemple a tematização de saberes e práticas num contexto de desenvolvimento profissional permanente.

O programa é estruturado na modalidade Educação a Distância (EAD) o que, em se tratando da realidade geográfica amazônica mais precisamente relacionada ao fator deslocamento, o ensino a distância vem se tornando um espaço de construção e reconstrução de saberes e, portanto, conquistando a preferência de muitos profissionais pelas facilidades e comodidades que oferece ao participante que atua nas escolas localizadas nos 61 municípios que compõem o estado do Amazonas.

O Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública oferece três cursos: (i) Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar; (ii) Curso de Especialização em Gestão Escolar e (iii) Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica.

O curso de Especialização em Gestão Escolar foi eleito para fundamentar nossas análises por estar diretamente imbricado aos aspectos que relacionam os processos formativos do gestor escolar e sua relação com a organização da escola. Possui uma carga horária de 400h e é voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica. O programa é desenvolvido em parceria SEDUC/MEC/UFAM.

O currículo do curso é distribuído em seis Salas Ambientais, além de um ambiente introdutório à Plataforma *Moodle* e ao curso de especialização, conforme visualizamos no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Matriz Curricular do Curso Gestão Escolar

<b>Salas Ambientais</b>	<b>TEMÁTICAS</b>	<b>CH</b>
Presencial	Introdução ao Ambiente Virtual (Plataforma <i>Moodle</i> ) e ao Curso	40h
<b>I</b>	Fundamentos do Direito à Educação	60h
<b>II</b>	Políticas e Gestão na Educação	60h
<b>III</b>	Planejamento e Práticas da Gestão Escolar	60h
<b>IV</b>	Tópicos Especiais_ Conselhos Escolares e Gestão Democrática	30h
<b>V</b>	Oficinas Tecnológicas_ Construindo sítio na web	30h
<b>VI</b>	Projeto Vivencial	120h
	Carga Horária total	400h

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados disponíveis em: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Ver Anexo 3.

De acordo com o Projeto de Curso (ver Anexo 3), o curso em Gestão Escolar tem como objetivo formar gestores escolares das escolas públicas da Educação Básica em curso de Especialização e de atualização em Gestão Escolar, na perspectiva de gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. Promove também uma constante reflexão sobre a importância da oferta de formação específica para os profissionais da educação que atuam na gestão escolar e que precisam, constantemente, em um processo dialógico com seus pares, atores do processo educativo intra e extraescolar, inovar na construção e na organização da gestão educacional.

Observa-se, entretanto, que a ênfase dada a gestão democrática na proposta<sup>1</sup> do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública caminha em direção oposta ao que está estabelecido no Art. 140 do Regimento Geral das Escolas Estaduais, posto em prática pela SEDUC, gerando e evidenciando um conflito conceitual e ideológico entre teoria e prática nas ações da secretaria. Esse conflito fica melhor elucidado quando observados alguns aspectos na proposta do programa.

Como princípio norteador do programa, tratado no item 2 do Projeto de Curso afirma-se que:

Tem-se como ponto de partida o fato de que a gestão democrática das unidades escolares constitui uma das dimensões que pode contribuir significativamente para viabilizar o direito à educação como um direito universal. Este é o princípio norteador das atividades formativas que se pretende desenvolver. (PROJETO DE CURSO, p. 6, Anexo 3)

Tal assertiva é confirmada por documentos como a Constituição Federal de 1988, a Lei e Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), o Plano Nacional de Educação – PNE, aprovado pela Lei nº 10.172 de 09/01/2011 e, ainda o Plano de Desenvolvimento da Educação Básica – PDE, que estabelecem a gestão democrática como princípio norteador da educação básica.

Os objetivos gerais, tratado no item 3 do projeto de curso, o programa pretende formar em nível de especialização gestores educacionais das escolas públicas da educação básica e contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática,

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: mar. 2017.

Outro aspecto importante a ser ressaltado, que evidencia o conflito entre teoria e prática nas ações da SEDUC, é a concepção de formação, tratada no item 7, que tem uma relação intrínseca e direta com a construção da matriz curricular do programa, que diz o seguinte:

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública insere-se no desenvolvimento de uma política pública de educação continuada de educadores, que envolve ações cooperativas para responder à necessidade de aprofundamento da compreensão dos processos da gestão democrática educacional. (PROJETO DE CURSO, p. 10, Anexo 3)

Nesse sentido, quando observadas as diretrizes para o perfil do profissional que se deseja formar bem como no ementário das disciplinas da matriz curricular, descritos nos itens 8 e 9 do projeto de curso, respectivamente, não é possível perceber nenhuma intencionalidade para o desenvolvimento técnico-administrativo dos gestores escolares. O que se verifica é uma intencionalidade no desenvolvimento de capacidades voltada para a gestão democrática e participativa com uma escola cidadã.

A disciplina que mais se aproxima do desenvolvimento de capacidades técnico-administrativas é a de Planejamento e Práticas da Gestão Escolar (ver quadro 1), relacionada ao trabalho pedagógico e ao cotidiano escolar. Conforme seu ementário (PROJETO DE CURSO, p. 19, ver Anexo 3), aborda o planejamento e a organização do trabalho pedagógico na escola; a dimensão política e técnica e sua relação com as especificidades do cotidiano escolar; a organização e procedimentos na perspectiva da gestão democrática da escola; condições de oferta para assegurar padrões mínimos de qualidade; aborda ainda sobre infraestrutura, ambiente e funcionamento, recursos humanos; processos participativos e envolvimento da comunidade escolar bem como o papel dos agentes que integram a comunidade escolar.

O processo de escolhas dos municípios que participaram do programa supracitado se deu a partir de um levantamento diagnóstico acerca das demandas existentes no âmbito das escolas estaduais e/ou municipais no que se relacionam aos processos pedagógicos, administrativos, financeiros, gestão de pessoas e que necessitam da ação direta do gestor escolar e este por ventura esteja encontrando dificuldades para intervir e/ou orientar sua equipe na resolução dos problemas. Um

importante aspecto da escolha é a prioridade para os municípios com escolas com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Como os programas são oferecidos tanto para a esfera estadual quanto a municipal, as vagas são reduzidas, sendo, de forma geral, estipuladas 20 vagas para cada ente. Isso possibilita também haver um maior monitoramento por parte da equipe da coordenação e dos tutores.

As vagas, de acordo com os critérios dos programas, descritas no site do MEC são disponibilizadas segundo os seguintes critérios: gestor, com equipe pedagógica (pedagogo ou apoio pedagógico); servidor do quadro efetivo da SEDUC; disponibilidade de horário (duas) horas diárias para elaboração das atividades na plataforma; disponibilidade de horário para participação nos encontros presenciais em Manaus; ter internet e noções básicas de informática; ser graduado na área de educação ou áreas afins; análise documental do candidato; estar disposto a compartilhar o curso com o coletivo da escola; evidenciar disposição para construir, com a comunidade escolar e local, o Projeto Político-Pedagógico no estabelecimento de ensino onde atua.

Desde sua implementação no Amazonas, o Programa Escola de Gestores/Gestão Escolar obteve significativo alcance (ver tabela 3), referente ao quantitativo de inscrições, aprovados e reprovados nas três edições do curso em Gestão Escolar, somente da rede estadual.

Tabela 3 - Alcance do programa Gestão Escolar – 2009/2013

Turma	Inscritos	Aprovados	Reprovados
2009	377	255	122
2011	453	311	142
2013	500	460	40

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados no Portfólio de Ações CEPAN/ SEDUC/2016.

Cada edição foi coordenada, em nível de secretaria, por um servidor distinto que não tivemos como contatar pelo fato de estarem de licença ou aposentados. Dessa forma, buscamos informações junto à direção do Centro de Formação Pe. José Anchieta (CEPAN), onde os cursos de formação ficam alocados, que disponibilizou o portfólio de ações onde estão catalogadas todas as informações dos

cursos oferecidos aos servidores da rede. A direção informou que, em relação ao quantitativo de reprovados e/ou desistentes, o índice está diretamente relacionado ao fato de o curso ser semipresencial; ademais, sendo a maioria das aulas a distância, o acesso à internet é o principal entrave dada a dificuldade de conexão, o que é comum nos municípios do estado.

A turma do ano de 2013 abarcou servidores tanto da capital quanto do interior, diferentemente das turmas de 2009 e 2011, que contaram com cursistas somente da capital, segundo o relatório nominal disponibilizado pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Na edição de 2013, dez municípios participaram do curso: Barcelos, Beruri, Boca do Acre, Codajás, Humaitá, Manicoré, Maués, São Paulo de Olivença, Tabatinga e Tefé, totalizando 335 cursistas.

É importante salientar que a edição de 2013, quando foram contemplados 10 municípios do interior do estado no curso, participação dos gestores das escolas da rede estadual de ensino, é o referencial que responde a indagação problematizadora da pesquisa por aproximar os processos formativos dos gestores com a gestão e a organização da escola e os gestores que atuam nas escolas do interior e que estão inseridos no foco da pesquisa, tendo o curso como embasamento para fazer o confronto teoria x prática. É relevante enfatizar que somente na terceira edição do programa de formação que os gestores do interior foram contemplados.

As evidências se relevam quando analisados os documentos do Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) e do Departamento de Gestão Financeira (DPGF) da SEDUC/AM. As demandas quanto aos recursos financeiros destinados às APMC, segundo o DEGESC, por meio da Gerência de Acompanhamento aos Recursos Financeiros (GEARF), de acordo com o relatório das prestações de contas dos anos de 2013 a 2016 (ver Anexo) das escolas desses municípios, 7% não apresentaram prestação de contas, 10% foram aprovadas com ressalvas (faltando documentos, notas fiscais) e 4% foram reprovadas.

Ainda segundo o DEGESC, quanto às demandas relativas à infraestrutura da escola, de acordo com a ata<sup>2</sup> da Coordenadoria Regional de Educação do Município de Manicoré, foi enviada uma solicitação de reforma em uma das escolas da rede e, essa solicitação não foi atendida devido à falta de comunicação entre a direção da

---

<sup>2</sup> A Ata, após solicitação junto à CRE, foi digitalizada e enviada via *e-mail* em: 31 mar. 2017.



escola, a Coordenadoria Regional e o setor responsável da SEDUC/AM, apontando para a falta de planejamento prévio e, com isso, comprometendo o desenvolvimento do processo pedagógico na escola.

Ao se estabelecer a relação dessas demandas inerentes à gestão da escola com o módulo “Planejamento e Práticas da Gestão Escolar” (quadro 1) da matriz curricular do curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública no Amazonas, é possível perceber um distanciamento do que se aprende com o que se pratica no âmbito da gestão e organização da escola. Para Lück (2000):

Esse distanciamento está associado a uma separação entre pensar e fazer, entre teoria e prática, que se expressa nos programas de capacitação, em vista do que as ideias e concepções são consideradas como belos discursos, mas impossíveis de se colocar em prática. (LÜCK, 2000. p. 30)

Como já descrito anteriormente, nas minhas andanças pelos municípios desde quando atuei como assessor de secretário, diretor de departamento e depois como secretário do interior, meu olhar se deparou com uma situação angustiante, ou seja, o gestor escolar com formação inicial em diversas áreas do conhecimento ainda recebia outras formações, como, por exemplo, o encontro de gestor que teve sua décima edição em 2017. Fora isso, os departamentos da SEDUC têm uma política de informar e muitas vezes delegar o que precisa ser feito na escola, mas, quando nós chegávamos na escola estava tudo muito diferente de tudo aquilo que havia sido orientado, logo, muitas indagações se fizeram presentes.

Será que o gestor da escola do interior tende a personificar sua gestão fazendo com que siga caminho contrário às orientações do macrossistema? Observei que isso era verdadeiro, pois muitas vezes escutávamos do próprio gestor que não realizaria tal evento pelo fato de não se identificar com a proposta de ação. Algumas situações para exemplificar referem-se à APMC, às Olimpíadas de Matemática, Língua Portuguesa, entre outros.

Tais posturas vão de encontro aos interesses e objetivos maiores da escola, visto que é necessário atuar em prol da coletividade tendo como elemento norteador os pilares fundamentais da gestão escolar que deve estar devidamente alicerçado nas dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras, infraestrutura, de modo

que o gestor não pode deixar de fazer aquilo que lhe é pertinente à função em razão dos seus gostos, de suas preferências pessoais.

Dessa forma, a distância entre aquilo que o gestor, em tese, aprende nas formações e aquilo que efetivamente emprega na organização da escola, acaba se materializando tendo em vista os eventos acima descritos oriundos de uma vivência real.

Esses são alguns exemplos de evidências e implicações na realidade das escolas estaduais nos municípios do Amazonas, quanto ao estreitamento da formação dos gestores com a qualidade dos processos de gestão e a organização escolar.

O capítulo 2, a seguir, evidencia o referencial teórico que subsidiou o presente estudo trazendo também o delineamento metodológico da pesquisa.

## **2 CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO AMAZONAS**

O capítulo anterior discorreu sobre a gestão escolar na rede estadual do Amazonas, a seleção de gestores escolares e o processo de formação continuada ofertada aos gestores escolares no âmbito do macro sistema da SEDUC/AM.

Este capítulo traz uma discussão teórica inerente e vinculada ao processo educacional escolar: organização, gestão e formação de gestores escolares bem como aborda o delineamento da pesquisa, a metodologia utilizada, as técnicas e os instrumentos de produção dos dados e apresenta a análise dos resultados.

### **2.1 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

A política educacional nacional, em decorrência das transformações econômicas e sociais ocasionadas pela globalização, principalmente no que concerne à competitividade mercadológica entre as décadas de 1980 e 1990, carrega em sua historicidade estratégias diversas para alavancar e modernizar a gestão educacional pública.

Dessa forma, muitas reformas educacionais vêm sendo implementadas desde então, buscando oferecer a todos iguais oportunidades de acesso a uma educação com qualidade, fortalecendo a profissão docente, aumentando o investimento educacional e abrindo os sistemas de educação e ensino às demandas da sociedade (BROOKE, 2012).

No cerne dessas reformas, destaca-se a preocupação em ofertar maiores investimentos na formação do professor. Tomamos como eixo essencial nesse aspecto a modernização da gestão escolar centrada na formação do gestor escolar dadas suas especificidades de atuação, visto que “a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar” (LÜCK et al., 2011, p. 16).

A gestão escolar, na concepção de Lück (2009):

constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a

orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23)

A escola é uma instituição social de natureza educacional que se constitui como espaço pedagógico para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem de forma sistematizada e organizada, sendo a gestão a responsável pela mediação desse processo, ou seja, a escola é “o local onde se busca, de forma sistematizada e organizada, a apropriação do saber historicamente produzido (PARO, 2001, p. 72).

Sua natureza social e educacional, cuja finalidade é desenvolver as potencialidades dos alunos, possibilita, neste contexto, formas de manifestações e representações culturais que caracterizam sua essência e identidade de forma heterogênea, pois cada escola tem sua própria cultura que interfere diretamente na maneira de se organizar, incluindo a concepção de gestão, ainda que esteja inserida em uma hierarquia institucional do estado.

A cultura organizacional ou cultura da escola:

diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. No caso da escola, isso significa que, para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam uma das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita. Esses aspectos têm sido denominados frequentemente de “currículo oculto”, mas que, embora oculto, atua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores. (LIBÂNEO, 2013, p. 92).

Inserida nas formas de organização das instituições escolares, especificamente no âmbito da escola pública, a gestão escolar, “entendida como a utilização racional de recursos para a realização de fins” (PARO, 2001, p. 76), tem um papel relevante na mediação das múltiplas interações dos sujeitos constitutivos da escola com o planejamento e organização das demandas operacionais e pedagógicas relativas às rotinas de trabalho no cotidiano escolar.

Na condução da gestão da escola pública, o gestor precisa se revestir de conhecimentos técnicos que o habilite a transitar por dentre as dimensões que

compõem o espaço da organização escolar. Tais dimensões flutuam entre os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, de infraestrutura, ou seja, tudo aquilo que se relaciona com o fazer da escola enquanto ferramenta de transformação social e que representa a organicidade da escola. Isso ocorre porque “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência” (LIBÂNEO, 2001, p.1)

Ressalta-se, entretanto, que a educação, por ser uma prática social que possibilita a aprendizagem, seja por meio do conhecimento formal e/ou informal, precisa estar envolta em um contexto social de maior amplitude dada a extensão do público que alcança. Nesse sentido, a gestão educacional precisa estar embasada prática e teoricamente em uma visão socioantropológica, pois:

a gestão escolar focaliza a essência do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em sua prática, e cuja direção para suas ações é a relevância social. Essa forma de gestão deságua, necessariamente, em uma experiência democrática na escola, envolvendo todos os segmentos escolares tanto na concepção, como na implementação e avaliação do trabalho escolar. Assim, desvelam-se as dimensões política e pedagógica da gestão escolar, intrinsecamente ligada à prática educativa e com um forte compromisso com a transformação social. (GRACINDO, 2009, p. 136)

Para Libâneo (2001, p.3), “as concepções de gestão escolar refletem, portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade.” Em virtude disso, e ainda segundo o autor, o “modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social” (LIBÂNEO, 2001, p. 3).

A gestão escolar, no contexto da educação pública, tem sofrido mudanças significativas nas últimas décadas, procurando avançar para uma gestão de qualidade, ainda que na realidade apresente traços fortes de conservadorismo e práticas autoritárias, distante do que preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96). A referida Lei, nos incisos VIII e IX do Art. 3º, estabelece, dentre outros aspectos, a necessidade da gestão democrática do ensino público e a garantia de padrão de qualidade.

Contudo, observa-se também, a partir da LDBEN 9.394/96, principalmente nas últimas duas décadas, uma forte tendência na gestão educacional pública, por uma gestão orientada para os resultados referendada pela Nova Gestão Pública (NGP), a gestão da eficiência e da eficácia pública, que, segundo Terto e Pereira, é:

defendida como uma forma de se garantir que o poder público busque os resultados almejados, contribuindo, não somente para a eficiência da máquina pública, mas também para melhorar os resultados obtidos com as ações do estado. (TERTO e PEREIRA, s/d, p. 3)

Foi referendada por essa concepção que a reforma educacional ocorrida no Brasil, nesse período, teve como retórica a qualidade e a modernização da gestão pública, cujo:

[...] argumento fundante desse movimento de modernização da gestão no setor público, no país, põe em relevo a necessidade de modernizar a gestão educacional em todas as suas instâncias, abarcando os níveis macro (ministérios), intermediário (secretarias estaduais e municipais de educação) e micro (escola) dos sistemas de ensino. (CABRAL-NETO, 2009a, p. 196).

Assim, conforme os pressupostos da NGP, para que ocorresse a modernização e a qualidade da gestão educacional pública, necessitava-se fundamentalmente que a gestão escolar focasse nos seus resultados por meio de indicadores de desempenho, cujo efeito colateral era a responsabilização dos gestores e docentes pelos resultados alcançados pela escola.

Por isso, o papel relevante da gestão escolar na mediação das múltiplas e complexas interações no seio da escola. Paro (2001, p. 123) afirma que “administração escolar não se faz no vazio, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes”.

A necessidade de modernizar a gestão educacional em todas as suas instâncias desde os níveis macro (ministérios), intermediário (secretarias estaduais e municipais de educação) ao micro (escola) dos sistemas de ensino, como afirmou Cabral Neto (2009), o Amazonas não ficou fora desse processo.

No âmbito intermediário das secretarias estaduais e municipais de educação, a SEDUC/AM procurou acompanhar esse processo não só participando

das avaliações externas, mas ampliando os mecanismos internos de avaliação de desempenho com a implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), além das inovações tecnológicas no âmbito da gestão com a implantação do Diário Digital do professor, instrumento por meio do qual o professor pode armazenar informações relativas à frequência, conteúdo ministrado, lançamento de notas e agendamento de provas.

Na medida em que se moderniza a gestão educacional pública no âmbito das Secretarias, há consequências no âmbito das escolas quanto às exigências e o aumento de novas demandas escolares. A formação continuada dos gestores escolares torna-se imprescindível nesse processo e precisa estar presente nas políticas de formação e valorização das secretarias e responder fundamentalmente às novas demandas escolares.

A próxima seção discutirá sobre aspectos referentes à formação do gestor escolar considerando as especificidades da sua área de atuação.

### **2.1.1 Considerações acerca do processo de formação do gestor escolar**

Para Pazeto (2000, p. 163), “entende-se a gestão da educação como a coordenação dos propósitos, ações e recursos que uma instituição empreende para alcançar objetivos institucionais e sociais propostos”.

As especificidades da função do gestor escolar precisam ser evidenciadas nos processos formativos haja vista que

a gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de programas, condições, desempenho e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidades da instituição. (PAZETO, 2000, p.163)

Os documentos oficiais, embora tracem, de forma geral, a necessidade de promover formação continuada aos profissionais que atuam na educação escolar pública, não direcionam especificamente ao gestor escolar. Temos, a exemplo, a LDB 9.394/96 em seu Artigo 67, Inciso II, onde se lê: “Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes [...]: II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim” (BRASIL, 1996, p. 48).

Temos também o Plano Nacional de Educação (PNE), que, na versão do ano 2014, traz um diferencial em relação ao anterior no que se refere à formação continuada, visto que no anterior a prioridade eram os professores, já o atual delibera que é preciso: “garantir a todos os(as) profissionais da Educação Básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino” (BRASIL, 2014, p. 80).

Em suma, percebe-se que não encontramos nas legislações vigentes que regem e/ou subsidiam a Educação Nacional nada mais concreto e direcionado à formação do gestor escolar considerando as peculiaridades da função.

Assim, sendo o gestor escolar um professor licenciado em componentes curriculares distintos, parte-se do pressuposto de que sua formação inicial não oferece, na base curricular, conteúdos que alcancem as especificidades da função de gestor escolar. Dessa forma, Gracindo (2009, p. 142), faz uso da assertiva de Cury (2001, p. 16) sobre a formação do gestor:

O administrador da educação e da educação escolar, em especial, deve ser contemplado com processos de formação geral iguais a todos e qualquer educador. Ao mesmo tempo ele deve receber uma formação específica que o credencie às inúmeras tarefas e funções que se lhe são exigidas.

Sabemos que os cursos de licenciatura oferecem disciplinas que abordam aspectos relacionados aos processos de administração da escola; entretanto, não atendem, na prática, às exigências das demandas que povoam a escola cotidianamente nos aspectos didáticos, pedagógicos, administrativos, financeiros, de infraestrutura dentre outros.

Os processos formativos voltados para o gestor escolar são de extrema importância, considerando os aspectos acima elencados, e também pelo fato de que não se pode esperar tão e simplesmente que o gestor se instrumentalize apenas no exercício das atividades cotidianas. Nesse sentido:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como



manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo. (LÜCK, 2000, p. 29)

A assertiva da autora evidencia a importância da educação escolar enquanto mecanismo de construção, reconstrução e transformação social. Para tanto, a instituição escola necessita ser administrada por profissionais que depreendam múltiplas competências para gerir as demandas, independentes de sua natureza, que estão intrinsecamente relacionadas às atividades desenvolvidas no cerne da escola, sobretudo porque:

O quadro sociopolítico e cultural, que ora se apresenta, exige dos educadores e dos gestores institucionais novos referenciais de formação e de desempenho compatíveis com o contexto e oportunidades que se vislumbram. Não obstante a resistência à cultura do dinâmico e do interativo, novos paradigmas de gestão apontam para a necessidade de superação de modelos e performances vigentes, à vista de uma consciência política e profissional que vem tomando conta das organizações governamentais e não-governamentais, com destaque para as instituições educacionais. Diante do quadro das exigências atuais da sociedade e das instituições, a qualificação dos gestores educacionais deve sustentar-se em novos fundamentos e constituir-se fator de liderança do processo de desenvolvimento humano e de formação para a cidadania. (PAZETO, 2000, p. 163)

Nesse contexto, ressalta-se ser fundamental para o exercício da função do gestor escolar a promoção de formação continuada permanente, sejam estas em nível de especialização e essencialmente em serviço, visto que são as ações vivenciadas diariamente na escola que direcionam, mostram as reais necessidades de informação, de conhecimentos, de aprendizagens específicas que o gestor precisa para que, no processo de articulação entre a teoria e a prática, ele possa construir novas práticas, inovar a organização escolar e transformar realidades. Conforme afirma Lück (2000, p. 28-29):

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de

atuação e que mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

São muitos os desafios enfrentados pelo gestor escolar, assim como são muitas as suas atribuições, as quais, dependendo do contexto em que a escola, a comunidade, está inserida, podem acumular muito mais do que o previsto.

Segundo Pazeto (2000, p. 165):

O principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola é redefinir a cultura organizacional instaurada. Sem essa mudança, outras inovações correm o risco de se tornarem ineficazes. O maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor, por duas razões. Primeiramente, porque o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; segundo, porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano.

Ainda na concepção do autor, existem três aspectos essenciais que devem ser observados na oferta de formação/qualificação do gestor escolar, a saber: (i) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação; (ii) Qualificação científica e técnica em gestão de instituições; (iii) Formação continuada, visando associar conhecimento e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional.

Tais colocações se coadunam com o pensamento de Machado (2000, p. 98), ao afirmar que “a melhoria da gestão escolar passa pelo desenvolvimento de competências profissionais que auxiliem as lideranças escolares na reconstrução de sua prática de gestão institucional”.

A autora dá mais ênfase a essa assertiva ao considerar que:

[...] a qualidade educativa, a cultura do sucesso, a eficácia da gestão e o projeto pedagógico são construídos no dia-a-dia, no processo de aprendizagem em equipe, compartilhando objetivos e resultados. É necessário que a escola e seus profissionais ampliem a consciência sobre esse quadro e reconstruam suas práticas organizativas e pedagógicas em consonância com as expectativas sociais em torno da função da escola na sociedade contemporânea e, conseqüentemente, dos resultados a serem obtidos no desempenho de seus alunos. (MACHADO, 2000, p. 99)

Logo, a busca contínua pela melhoria na qualidade da educação perpassa pelos processos formativos oferecidos aos profissionais da educação. Além disso, no contexto aqui abordado, ressaltam-se as especificidades da função do gestor escolar que não deve ser adquirida de tão somente no fazer cotidiano, mas, consubstancialmente, deve ser alicerçada a uma proposta de formação continuada direcionada, específica, capaz de traduzir as necessidades do gestor escolar tendo como referência a organização da gestão escolar em suas variadas dimensões.

A seção seguinte apresentará os caminhos percorridos para a produção dos dados da pesquisa.

### 2.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Até o presente momento, apresentamos a rede estadual de educação do Amazonas, sua estrutura organizacional, aspectos relacionados à formação do gestor e suas implicações na organização da escola.

O desenvolvimento deste estudo advém das experiências de natureza prática vivenciadas pelo pesquisador, o que possibilitou, a partir das inquietações observadas e absorvidas nessas vivências, vislumbrar a construção de um Plano de Ação Educacional voltado para suprir e/ou amenizar lacunas no que tange à instrumentalização do gestor escolar à luz da política de formação continuada promovida pela SEDUC/AM. Nesse sentido, Gil (2002) afirma:

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem, no entanto, ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz. Tem sido comum designar as pesquisas decorrentes desses dois. (GIL, 2002, p. 17)

Para tanto, a produção de informações que traduzissem mais concretamente a realidade estudada exigiu buscas constantes de dados, pois, uma pesquisa de natureza aplicada por ser oriunda de um questionamento requer respostas e, para se chegar a essas respostas, há um longo processo investigativo a ser percorrido.

Pesquisar é compreendido como:

averiguar algo de forma minuciosa e investigar. Investigar não é um termo unívoco, pois há várias definições sobre o termo nos diferentes campos de conhecimento. Contudo, o ponto de partida da pesquisa reside no problema que deverá se definir, avaliar, analisar uma solução para depois ser tentada uma solução. (LAKATOS e MARCONI, 1990, p. 15)

Para Severino (2007, p. 24-25), a produção do conhecimento como construção do objeto é tarefa complexa para o pesquisador, pois:

[...] conhecimento se dá como construção do objeto que se conhece, ou seja, mediante nossa capacidade de reconstituição simbólica dos dados de nossa experiência; apreendemos os nexos pelos quais os objetos manifestam sentido para nós, sujeitos cognoscentes.

A complexidade dessa construção está no fato de que é necessário sair do campo das representações mentais, da simbologia e adentrar nos aspectos mais concretos do ato em si, visto que são essas bases reais do conhecimento que constituem, no caso em estudo, a organização escolar.

Posto isso, escolhemos como percurso investigativo a abordagem qualitativa, uma vez que o estudo envolve a produção de dados oriundos das interações sociais dos sujeitos da pesquisa e requerem subjetividade no processo de análise. Define-se a abordagem qualitativa como:

Quando não emprega procedimentos estatísticos ou não têm, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos. É utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade. Entre esses problemas, podemos destacar aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos. Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias. (RODRIGUES e LIMENA, 2006, p. 90)

Quanto ao tipo de pesquisa, optamos pelo estudo de caso com produção e análise de dados por meio da realização de entrevista coletiva. Nesse sentido, com base nos autores Lakatos e Marconi (1990), Gil (2002) e Severino (2007), considerou-se, no processo investigativo, quanto aos aspectos metodológicos, a natureza, a abordagem, os objetivos, o tipo e a forma de produção de dados,

sintetizado em quadro para melhor compreensão dos procedimentos utilizados (Ver quadro 2).

Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Natureza da Pesquisa	Aplicada
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Objetivos	Exploratório e Explicativo
Tipo de Pesquisa	Estudo de Caso, Bibliográfico e Documental (lei delegada, decretos) e, pesquisa de campo.
Produção de Dados	Entrevista coletiva

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da descrição dos aspectos metodológicos da pesquisacom base em Gil (2014), Lakatos e Marconi (1991) e Severino (2007)

Como já citado anteriormente, minha atuação como Secretário Adjunto do Interior e as vivências junto às atividades desenvolvidas pelos gestores escolares que atuam nas escolas localizadas nos 61 municípios e que estão circunscritas às CRE. No que se refere a analisar os processos formativos desses gestores e a relação com a organização da escola, houve, portanto, maior aproximação com o objeto de estudo, caracterizando esta investigação como exploratória e explicativa.

Para Severino (2007):

[...] A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho mapeando as condições de manifestações desse objeto. Segundo o autor, na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa.

[...] A pesquisa explicativa é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos. (SEVERINO, 2007, p. 122-123)

Assim, o objeto de estudo desta pesquisa concentrou-se nos gestores escolares que atuam no interior do estado do Amazonas que participaram do programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública no curso de Especialização em Gestão Escolar na edição de 2013. O curso contou com a participação de gestores de 10 municípios: Barcelos, Beruri, Boca do Acre, Codajás, Humaitá, Manicoré, Maués, São Paulo de Olivença, Tabatinga e Tefé, totalizando

335 cursistas, com participação de profissionais que atuam na rede Estadual e Municipal.

Fazer uso do tipo de investigação exploratória e investigativa possibilitou captar dados mais concretos junto à coordenação do programa Escola de Gestores que fica alocada no CEPAN em relação aos aspectos referentes à implementação e execução do programa no Amazonas.

Estudos bibliográficos com consultas em *sites* de artigos científicos, em livros e periódicos específicos à temática formação e organização escolar foram essenciais para a consolidação de nosso aporte teórico. Com o objetivo de captar uma maior e mais substancial quantidade de informações sobre as atividades do gestor escolar no âmbito da organização da escola e como estas se coadunam com os processos formativos pelos quais ele passa, foi realizada uma entrevista coletiva com 14 gestores egressos do programa Escola de Gestores – Gestão Escolar.

### **2.3.1 Entrevista coletiva com os sujeitos da pesquisa**

Severino (2007, p. 124) afirma que a entrevista:

É uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

O uso da técnica entrevista justifica-se pela necessidade de produzir informações mais aprofundadas sobre a problemática central desta dissertação, que venham subsidiar de forma mais perceptível a análise dos dados alcançando os objetivos propostos. Além disso, segundo Gil (2014, p. 109), é “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Por concordarmos com a assertiva dos autores, optamos pela escolha da entrevista enquanto instrumento de pesquisa. Para sua realização foram feitos alguns procedimentos: (i) contato com 13 gestores escolares egressos do curso e que ainda atuam como gestor, via telefone e e-mail para fazer o convite, informar sobre a pesquisa, data e local de realização do encontro, trâmites para o deslocamento, alojamento e envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -

TCLE; (ii) Constituição da equipe de suporte na condução das atividades durante o debate; (iii) planejamento (convite, organização do espaço para o encontro, equipamento logístico (celular para gravação em áudio), roteiro com as questões (ver Apêndice A).

Para uma melhor compreensão e visualização dos participantes da Entrevista Coletiva elaborou-se o quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Estrutura da Entrevista Coletiva

Instrumento ENTREVISTA COLETIVA	Participantes	Municípios	Quantidade
	Egressos do Curso de Especialização em Gestão Escolar - Programa Escola de Gestores.	Beruri	06
		Codajás	02
		Humaitá	01
		Maués	02
		Tefé	02
	TOTAL	13	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como já informado anteriormente, apenas na edição do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, edição de 2013, contamos com a participação dos gestores dos municípios do interior do estado. Buscamos selecionar os mais próximos de Manaus (capital) para facilitar o acesso e deslocamento para a realização da entrevista coletiva.

Enfatiza-se que inicialmente fizemos contato com 30 servidores do estado que participaram do curso em Gestão Escolar; entretanto, somente 13 nos retornaram positivamente dentre os municípios selecionados considerando a logística de transporte e o curto espaço de tempo, dado o feriado prolongado do mês setembro, para a realização da entrevista coletiva.

Os questionamentos que compõem a entrevista foram elaborados tendo como elemento norteador os eixos de análise que subsidiaram a pesquisa deste caso de gestão. Foram descritos três eixos de análise a fim de proporcionar maior embasamento no processo de produção dos dados.

Cada eixo de análise foi composto por um tema central dando vazão aos demais questionamentos. Os eixos definidos foram: Eixo 1: Questionamentos sobre os processos relativos à gestão escolar; Eixo 2: Questionamentos sobre o processo

de formação dos gestores escolares da rede estadual do Amazonas; Eixo 3: Questionamentos sobre a organização escolar.

Foi necessário fazer o recorte entre os municípios participantes, pois, a dimensão geográfica do estado do Amazonas dificultaria a logística para trazer todos os envolvidos dado o pouco espaço de tempo para a realização da atividade, considerando os prazos sugeridos pela coordenação do mestrado.

A partir dos dados funcionais de lotação e contato via telefone e e-mail, fornecidos pela Secretaria Adjunta do Interior, no período de 01 a 04 de setembro de 2017, realizamos o contato inicial com os gestores, informando sobre o motivo do contato, os objetivos da pesquisa, a metodologia para a produção dos dados e pela dificuldade de falar ao telefone, criamos um grupo de *WhatsApp*, pelo qual mantivemos contato até o dia da entrevista.

Em se tratando das escolas do interior, foi necessário dar esse tempo para os gestores a fim de organizarem as atividades para o período de ausência, pois, o período entre a saída e o retorno para os municípios, devido ao tipo de transporte, em sua maioria fluvial (barco e lancha), tende a ser demorado e, os dias de saída e retorno podem sofrer alterações.

Os participantes chegaram a Manaus no domingo (10 de setembro), exceto as representantes de Maués, que chegaram ao meio-dia da segunda-feira (11 de setembro). Tivemos, ainda, problemas com o deslocamento da equipe de Beruri, que, por motivo de transporte, não puderam ir para Manaus e, por isso, tivemos que realizar dois momentos da entrevista coletiva. O primeiro encontro contou com sete participantes, e o segundo encontro contou com seis participantes.

O primeiro encontro ocorreu no dia 11 de setembro de 2017, das 17h às 20:30h, na sala de reunião do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas - CETAM. Realizamos a atividade de forma satisfatória e todos demonstraram contentamento em participar de um momento em que pudessem se expressar de forma livre externando suas percepções e concepções acerca das temáticas abordadas, ainda que seguindo um roteiro de questões previamente elaboradas.

O segundo encontro aconteceu no município de Manacapuru no dia 12 de setembro de 2017, das 9:30h às 13h, no CETI Prefeito Washington Luís Régis da Silva, com intervalo de uma hora para o almoço, haja vista que os participantes, oriundos de Beruri, tiveram que retornar no mesmo dia para o município.



Além dos egressos do curso de Gestão Escolar, contamos com a participação de um mestre em Psicologia da Educação e de uma especialista em Tecnologias Educacionais que nos auxiliaram com a mediação dialógica.

Como mediador da entrevista coletiva, fiz a exposição da dinâmica da atividade, que constou de: boas vindas e agradecimento pela disponibilidade me atender o convite; contextualização da pesquisa com leitura da pergunta de partida e dos objetivos; informações sobre o roteiro da entrevista; apresentação individual de todos; releitura do TCLE (já haviam recebido por *e-mail*); discussão sobre as questões propostas nos três eixos de análise, com abertura para novos questionamentos que surgiram no decorrer da conversa. Foi ofertado um lanche no decorrer das discussões.

Na próxima seção será realizada a análise dos dados produzidos durante a entrevista coletiva e, por conseguinte, serão tecidas ponderações tendo como elemento norteador o cenário encontrado.

### **2.3.2 Apresentação e análise dos dados produzidos na pesquisa de campo**

No processo de análise do objeto de pesquisa quanto à formação dos gestores escolares no interior do Amazonas e sua relação com a gestão e organização escolar, foi possível identificar elementos e fatos que revelaram um acentuado distanciamento entre formação dos gestores a partir dos pressupostos teóricos curriculares do programa Escola de Gestores da Educação Pública e sua aplicação na realidade, relacionada ao modo que os gestores organizam a escola para atender as demandas do macro sistema.

Para identificar esses fatos e elementos, utilizou-se a metodologia de pesquisa entrevista coletiva, realizada com os egressos do curso de Especialização em Gestão Escolar, mas também, em observações anteriores, quando gestor da Secretaria do Interior da SEDUC, momento que estimulou a inquietação sobre o objeto desta pesquisa.

Dessa forma, a apresentação e análise dos resultados seguirão os eixos que abarcam as temáticas discutidas, a saber: Relação do gestor escolar com a SEDUC-Sede, Formação dos gestores e Organização escolar.

Observando as questões de cunho ético em relação à identidade dos participantes, estes serão identificados como sujeitos (S): S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12 e S13, correspondentes ao quantitativo de participantes.

### *2.3.2.1 Análise do Eixo 1: Processos de relações e interações do gestor escolar com a gestão do macrossistema da SEDUC*

Os dados produzidos evidenciaram que as relações dos gestores escolares que atuam no interior do estado com a gestão macro da SEDUC obedece a mesma hierarquia vivenciada na capital, ou seja, existe um procedimento hierárquico que precisa ser respeitado.

Os 13 participantes da entrevista foram unânimes e confirmaram que seguem essa diretriz; entretanto, há certo descontentamento com essa matriz hierárquica, sendo, muitas vezes, necessário rompê-la para garantir, de forma mais rápida, o atendimento e resolução dos problemas, ficando claro que o excesso de burocracia dificulta a comunicação com a SEDUC-Sede, conforme afirma o S9:

Falando dessa relação Seduc-escola interior e Seduc-sede eu digo que a Seduc tem todo um aparato que facilitaria mesmo, na prática, essa comunicação: o e-mail institucional, os ramais, enfim... só que, ocorre de eu gestora, preciso...eu tenho uma demanda lá... aí eu vejo professores, que o excesso de burocracia tem dificultado. Porque aí é a aquela coisa, primeiro é a coordenação, não pode passar por cima da coordenação porque senão você tá quebrando hierarquia e, daí, chega na supervisão. E a supervisora também... Deus o livre... se o gestor de escola faz uma ligação direta pro supervisor... tu não tem coordenação aí não pra te auxiliar? Em casos extremos quando a gente vê que a situação não anda aí a gente quebra a hierarquia". (S9. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 12/09/2017 no CETI Prefeito Washington Luís Régis da Silva em Manacapuru)

De forma geral, a SEDUC dispõe de uma estrutura de grande monta: recursos tecnológicos / centro de mídias, recursos de telecomunicações (telefones fixo e celular, serviço de Sedex, *e-mail* institucional), recursos logísticos terceirizados (barcos, balsas aeronaves) Estrutura de pessoal (secretário adjunto, diretores de departamento, gerentes, coordenadores gerais supervisores de calha). No entanto, há um consenso entre os sujeitos que falta sintonia e atitude entre os atores dessa grande estrutura, o que se reflete em relação aos aspectos elencados pelo S9. Reforçando a assertiva acima temos a fala do S4:

[...] na escola que nós estamos há três anos estávamos tentando a troca dos ares condicionados. Pela coordenação os ofícios não têm mais conta, aí eu vejo que a agilidade é maior quando você vai direto com departamentos da SEDUC, só que normalmente você não tem esse tempo de tá aqui em Manaus. (S4. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/10/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

O relato dos sujeitos da pesquisa evidenciou que o processo comunicativo é essencial para que haja maior alinhamento entre as escolas e o macrosistema da SEDUC/sede. Destacou ainda que as CRE foram criadas para facilitar a comunicação com a SEDUC, mas, na maioria das vezes, dificultam por falta de agilidade, sendo um processo reverso à sua finalidade.

A questão hierárquica é importante para fins de dar maior organicidade aos processos, mas se evidencia a necessidade de desburocratizar os canais de comunicação, haja vista que os gestores agindo de forma direta com os departamentos responsáveis por agilizar as demandas emergenciais do cotidiano da escola, têm um retorno mais imediato em relação ao caminho que vem sendo traçado, ou seja, escola – coordenação – GSEAI – departamentos e vice-versa. Além disso, é importante ressaltar que a própria estrutura do macrosistema não possui procedimentos operacionais que garantam a otimização dos seus inúmeros recursos possibilitando o acompanhamento das demandas do seu nascedouro até a solução final.

No que se relaciona às ferramentas de comunicação na atualidade ressaltou-se que o uso dos recursos tecnológicos (*e-mail*, *WhatsApp*, *Facebook*) facilitou o contato em muitas situações, mas a agilidade no retorno ainda deixa a desejar. Um exemplo foi colocado pelo S4, ao dizer que “na maioria das vezes demoram mais de três meses para abrir um *e-mail*”.

Apesar disso, o S8 ressalta nesse processo de comunicação a importância do Centro de Mídias – CEMEAM, afirmando que:

[...] essa interação não é necessariamente do ponto de vista presencial né. Existe um veículo de comunicação nossa que é o próprio Centro de Mídias. Acredito que ele ajudou muito essa questão da comunicação. Ele é um marco em todo esse processo, porque ao invés da gente ter um encontro de gestores, ele reúne todo mundo e ao mesmo tempo ali, concilia a agenda de todos os departamentos, os gerentes, enfim, da sede né... e consegue chegar a todos esses locais simultaneamente. (S8. ENTREVISTA

COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

Como se observa, o processo relacional e de interação entre os gestores escolares com a gestão macro da SEDUC existe e é constante, mas é necessário um olhar de maior proximidade com as escolas do interior, visto que a interação existe e o retorno não acontece como esperado e necessitado pelos gestores.

Como apontado anteriormente e ratificado com os depoimentos supracitados, é imperioso que haja uma mudança sistêmica quanto ao processo comunicativo entre as escolas do interior e o macrossistema da SEDUC, por ser o centro das ações – meio e fim – não podendo “passar por cima”. Contudo, ressalta-se a importância de se criar mecanismos que acelerem o retorno ao gestor do interior em relação às suas demandas. Será necessário descrever o sistema de monitoramento?

Assim, compreendendo que a dinâmica organizacional do microssistema está totalmente entrelaçada com a dinâmica do macrossistema, é necessário prover condições que possibilitem ao gestor escolar um:

[...] ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamentos (tomada conjunta de decisões e efetivação dos resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2000, p. 36)

E, assim, é importante estreitar ainda mais os elos que fortalecem e enriquecem a troca de informações de forma mais direta, de modo que as resoluções aconteçam com maior rapidez e transparência.

No que se refere ao alinhamento entre as ações das escolas com as ações emanadas da gestão da Secretaria de Educação, os participantes da entrevista coletiva em sua totalidade concordam que esse alinhamento existe, considerando que quando as escolas têm seu plano de gestão, o que facilita o encaixe das ações da secretaria no planejamento.

Todavia, existem algumas ações que a escola se sente sozinha como no caso das inscrições para os processos seletivos para ingresso no ensino superior. Nessa questão, o S4 afirmou que:

[...] eu fico pensando que tipo de preocupação ou que tipo de ação da própria Seduc em relação ao PSC e o SIS da UEA<sup>3</sup> né, que eu, pelo menos não chegou até mim, pela coordenação, algum incentivo... Vamos fazer a inscrição dessameninada aí... Até do próprio ENEM<sup>4</sup> eu fiz um esforço grande, muito grande mesmo, na escola não tem sinal de internet, como não tem em canto nenhum, a gente usa a do celular, coloca o roteador no notebook. Nós fizemos 491 inscrições no ENEM. Já que é possível todo mundo fazer, então, terceiro, segundo e primeiro ano vai fazer, pelo menos por experiência, não vi contar, mas, conseguimos. E aí chegou a hora do SIS da UEA, PSC e aí vamos fazer a mesma ação. Conseguimos fazer muita inscrição de alunos, mas, da parte da Seduc, pelo menos, da coordenadoria não vi um incentivo... Vamos orientar esses meninos a fazer inscrição no vestibular e no processo seletivo. (S4. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

É importante esclarecer que a SEDUC-Sede utiliza seus diferentes meios de comunicação para informar sobre as inscrições nos processos seletivos; contudo, a falta de aporte tecnológico nas escolas inviabiliza o recebimento dessas informações e conseqüentemente a efetivação das inscrições. Desta forma, urge a necessidade de se pensar uma solução que garanta o acesso à tecnologia da informação ou teremosque voltar a época das cartas com mensageiros, ou ainda encontrar uma solução imediatista que ajude a minimizar esse vácuo que marginaliza e pune quem mora distante da capital.

Sem isso, teremos que contar sempre com a iniciativa do gestor escolar para encontrar alternativas e soluções para com a situação acima descrita evidencia a importância da liderança e deste ser proativo, cumprindo, assim, sua função maior que para Lück (2010):

O trabalho principal do diretor escolar seja garantir a realização do processo ensino/aprendizagem com qualidade, o mesmo exige competências diferentes das de docência, uma vez que abrange uma complexidade e dinâmica maior de articulação do planejamento e implementação do projeto político pedagógico, integração do trabalho de todos os profissionais da escola, interação entre comunidade e escola, dentre outros desafios. (LÜCK, 2010, p. 36)

A realidade vivenciada pelos gestores das escolas situadas no interior do estado mostra o quanto é importante manter boas relações com a comunidade como

---

<sup>3</sup> PSC – Processo Seletivo Contínuo para ingresso na Universidade Federal do Amazonas; SIS – Sistema de Ingresso Seriado para ingresso na Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

<sup>4</sup> ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio.

um todo, pois em muitas situações, dada a ausência/apoio da SEDUC, se não fosse essa parceria o processo ensino-aprendizagem não aconteceria. Vejamos o relato da S5 em relação ao ensino mediado por tecnologias.

Muitas vezes nós não conseguimos utilidade na mediação tecnológica. Nós passamos dois anos sem ter acesso ao P.A.G.U.E<sup>5</sup> Combustível e, as escolas que estão na zona rural têm muitas dificuldades de fazer esse acompanhamento no seu cotidiano... chega a ponto dos comunitários fazerem cota pros alunos poderem estar assistindo as aulas. (S5. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADO NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

Interessante destacar, nessa fala, que, por falta de acesso à internet, a escola ficou sem os recursos para aquisição de combustível porque o P.A.G.U.E foi concebido pela SEDUC para funcionar exclusivamente por meio eletrônico. Ocorre que sem combustível não há aulas nas salas do centro de mídias, uma vez que os equipamentos dependem da energia de motores movidos por esse combustível que não foi nem solicitado por falta de comunicação.

Logo, as falas dos sujeitos se adéquam àquilo que observamos como gestor macro, ou seja, que esse alinhamento não chega a ultrapassar os 50% porque ele depende das pessoas, depende da realidade da escola. Como colocaram o S2, S3 e o S8, não é porque um projeto é realizado de forma impecável por uma escola que será do mesmo jeito em outra.

É preciso, portanto, considerar os elementos citados acima: a realidade local, o público e a qualificação do pessoal envolvido na organização e monitoramento do projeto, já que essa diversidade colabora para que as propostas de ação tenham inúmeras interpretações e na prática podem não alcançar os objetivos previstos.

Nesse contexto, as ações desenvolvidas pelos gestores escolares frente aos desafios da gestão estão alinhadas ao pensamento de Lück:

[...] o diretor de uma escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (LÜCK, 2000, p. 16)

---

<sup>5</sup> Programa de Autonomia de Gestão da Unidade Escolar – P.A.G.U.E. Fonte: Gerência de Prestação de Contas Estadual – GEPCOE – SEDUC/AM.

Ainda segundo a autora:

A Educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar deve oferecer-lhes esta experiência. (LÜCK, 2000, p. 12)

E, como os gestores que atuam nas escolas do interior avaliam as diferenças de gestão em relação a uma escola localizada na capital Manaus? O ponto central das respostas deteve-se no fator logística referindo-se a transporte, comunicação, mídias, acesso físico à SEDUC e seus departamentos.

Nas questões relacionadas a transporte, evidenciou-se, de forma geral, o envio da merenda escolar, fardamento, material de expediente, higiene e limpeza, utensílios e equipamentos, por demandar muito tempo, haja vista que, pela quantidade, o envio é feito por balsas. Ao chegarem os produtos à sede dos municípios, os gestores ainda têm que resolver a problemática de enviá-los para as escolas da zona rural por conta própria, visto que não recebem apoio financeiro da SEDUC, e esse tipo de serviço não consta no P.A.G.U.E.

A mesma situação acontece quando o gestor precisa se deslocar para a capital, ou seja, não recebe apoio financeiro da SEDUC-Sede, salvo quando é para participar de alguma formação ou treinamento, tendo que custear suas despesas com deslocamento, hospedagem, alimentação e transporte na capital. Como afirma o S7, “[...] do meu município pra Manaus a despesa é alta e, quando recorro à coordenadoria e quando ajudam, é com R\$50,00. Com esse valor eu nem entro na lancha”.

Outro fator que é tido como um diferencial de alta complexidade se refere ao pagamento de pessoal, principalmente aos professores que são do processo seletivo que encontram dificuldades desde o ingresso até o primeiro pagamento, isso porque na maioria dos municípios não existem médicos, clínicas e laboratórios para realizar os exames admissionais, o que dificulta a expedição do laudo exigido pela Secretaria de administração para gerar o contracheque. Tal afirmação corrobora

com o que colocou o S3, ao dizer que na capital tudo pode ser resolvido em um dia, o que foi ratificado pelo S8:

[...] vou dá um dado pra vocês...eu tenho uma designação, se precisou, tá doente, você entrou com um atestado lá na coordenadoria, no setor pessoal, tá beleza...até ele, que é seu substituto receber, não é menos que 45 dias, não menos 60, 90...aqui (Manaus) não, você vai ter um agendamento, vai lá e resolve e, às vezes num mês você recebe...isso é apenas um dado. Não menos que 45 pro cara receber o laudo, na melhor das hipóteses. (S8. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

O acesso ao SIGEAM também foi colocado, mas não como um diferencial, senão pelo fato de que na maioria das CRE quem tem conhecimento de como operacionalizar o sistema são os secretários da escola. Contudo, o gestor deveria ter esse conhecimento a fim de fazer o acompanhamento e monitoramento dessas situações de pagamento de pessoal e de toda vida acadêmica da escola, situação colocada pela S5.

E por fim, outro ponto a destacar é a dificuldade de fazer compras nos municípios. Segundo o S7, o S10 e o S13, pelo fato de as empresas locais não terem registro e não emitirem nota fiscal, impossibilita-se fazer desde a pesquisa de preço até a prestação de contas, além dos preços dos produtos serem muito elevados em relação à capital.

Diante do contexto exposto, evidencia-se que, relacionando com o fator alinhamento, é preciso que o macrosistema e o microsistema falem a mesma linguagem e, que emane da SEDUC-Sede maior monitoramento das situações encaminhadas pelo gestor escolar do interior e que precisam de retorno imediato.

Diante disso, faz-se uso do pensamento de Lück (2000):

Poder-se-ia afirmar, portanto, que a escola se situa entre dois contextos de articulação: um central e outro local, sendo interdependente em relação a ambos. Tanto em relação à sua instituição, como ao funcionamento e aos resultados de seu trabalho, a escola, mesmo a de caráter privado, deve à sociedade ampla, representada pelo governo, e a local, representada pela comunidade, prestar contas de sua responsabilidade (definida, aliás, socialmente), como deles receber orientações e, no caso da escola pública, recursos compatíveis com suas necessidades de bom funcionamento. (LÜCK, 2000, p. 21)



A implantação e implementação do P.A.G.U.E no âmbito do microsistema da SEDUC possibilitou que as escolas tivessem mais autonomia financeira para deliberar acerca de suas demandas mais emergenciais provendo mais celeridade no fazer de algumas ações no âmbito das escolas. Porém, percebe-se que é necessário aumentarseu alcance a fim de que os gestores ampliem suas possibilidades administrativas.

Finalizando o eixo 1, os sujeitos da pesquisa fizeram apontamentos sobre os principais entraves para o exercício da gestão. Segundo o S2, no município em que atua, a política partidária local é muito presente, tanto na escola quanto na comunidade.

[...] não sei se vocês lembram, mas, a escola que eu peguei era chamada caldeirão político da cidade, tinha vice-prefeito, vereador, presidente do sindicato, candidato a vereador...tudo e certas pessoas que queriam o cargo de gestor. (S2. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

O S4 relatou que “em período de campanha municipal tem aluno que abandona a escola, saem de barco e não voltam mais”.

É fato rotineiro os prefeitos municipais e deputados exigirem do Secretário de Educação a substituição de gestores escolares simplesmente por falta de alinhamento político-partidário, mesmo que esse gestor seja de excelência na condução da organização escolar, se ele não for militante do prefeito ou do deputado ele não fica na gestão.

Por isso, a política de interesses partidários sempre destrói a política educacional, provocando retrocesso e sendo sendo um fator muito presente em todos os municípios onde os gestores escolares juntamente com as CRE têm que ter habilidade para lidar com as situações que surgem independente de ser ano político ou não, pois o interesse por gerir e fazer parte da máquina pública é o que movimenta as ações nas cidades localizadas no interior do estado.

Outro entrave apresentado por vários sujeitos se relaciona à falta de pessoal especializado como o Pedagogo, o Assistente Social fazendo com que o gestor acumule muitas atividades por não ter com quem dividir as tarefas e, na maioria das vezes, conforme citado pelo S8, atue como um bombeiro apenas apagando incêndios. Tal situação é reforçada pelo S4 e pelo S5, ao afirmarem que a ausência

desses profissionais no espaço da escola tem implicância principalmente no aproveitamento pedagógico. O S8 complementou que “na maioria das escolas do interior o pessoal de apoio é muito defasado, aponto de algumas não ter o merendeiro”.

O fator motivação também foi ressaltado nos depoimentos coletados, como por exemplo, na fala do S7: “tem professor que é bom em sala de aula, mas, terminou ali, quando a gente vai precisar...sumiu”, referindo-se à participação em eventos e projetos didáticos.

O processo motivacional é de extrema relevância para impulsionar o indivíduo na realização de tarefas tanto no campo pessoal quanto no profissional. Profissionalmente, cabe ao indivíduo extrair por meio de força interna o querer fazer e fazer bem aquilo que se predispôs a realizar.

Para Moreira (1997), a motivação constitui uma das dimensões humanas e, na contemporaneidade, não pode ser vista sob a ótica mecanicista, como se o agir do ser humano fosse algo mecânico, rotineiro. O homem é muito maior e, o fator motivacional depreende uma compreensão mais ampla, pois há de se considerar aspectos como condições de trabalho, valorização profissional principalmente no que se refere a ajuste salarial.

Para Telfer e Swan (1986):

O problema da motivação do professor se situa no preenchimento de necessidades de alta ordem em uma profissão onde os padrões de carreira podem ser limitados. O estabelecimento de metas em termos de resultados quantificáveis é difícil e o grau de manutenção dos procedimentos nas atividades rotineiras da escola pode ser uma verdadeira fonte de frustração. O resultado, portanto, é que a natureza do trabalho do professor em si próprio pode emergir como a principal fonte de satisfação no trabalho. (TELFER e SWAN, 1986, p. 42)

Destaca-se, nesse sentido, a importância de promover a sensibilização do professor para a participar ativamente das ações desenvolvidas na escola, tendo como elemento impulsionador que o gestor promova uma quebra paradigmática no sentido de envolver o professor não somente nas tarefas cotidianas, mas também nos processos de tomada de decisões. Tal atitude visa fazer com que esse envolvimento transmita ao professor a sensação de autorrealização.

Logo, no âmbito educacional, dados os desafios impostos pela atualidade, é primordial que os sistemas de ensino busquem valorizar o profissional para que este venha se sentir motivado a participar para além da sua função específica.

Além disso, a ausência da família na escola surge como entrave preocupante dada a dificuldade de trazer a família para dentro da escola. A S2 relaciona esse entrave ao fato de que:

[...] hoje nós não temos mais famílias tradicionais, pai, mãe. Os do Ensino Médio hoje não têm mais problema com violência dentro da escola, já tive muito problema. Muitos desses adolescentes, desses jovens, são acompanhados pelos avós que não têm mais aquele pulso como se fossem criados pelos pais né, e isso é uma problemática presente na escola. (S2. ENTREVISTA CLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÃO DO CETAM)

A relação escola x família deve ser alimentada constantemente. Mesmo nos casos mais difíceis, as famílias podem aceitar o acolhimento se perceberem, se sentirem que fazem parte daquele contexto, vendo que são importantes no processo educativo dos filhos fora das paredes de casa, que suas percepções em relação às demandas que se apresentam no dia a dia da escola são importantes para as tomadas de decisões conjuntas quanto aos procedimentos cabíveis como proposta de solução. Ademais,

Outro detalhe que faz toda a diferença é a ordem escolhida para descrever a relação: escola-família e não família-escola. Estamos assumindo que a aproximação com as famílias é parte do trabalho escolar, uma vez que as condições familiares estão presentes de forma latente ou manifesta na relação professor-aluno e constituem chaves de compreensão importantes para o planejamento da ação pedagógica. (CASTRO e REGATTIERI, 2009, p. 16).

Concordamos com a assertiva das autoras respaldadas pelo fato de que uma participação mais consistente das famílias na vida escolar dos filhos garante mudanças significativas no processo ensino aprendizagem.

Em suma, as situações acima descritas e consideradas como entraves para o exercício da gestão escolar necessitam de um olhar mais atento e em conjunto entre a SEDUC-Sede e as CRE a fim de que seja realizado um mapeamento dessas situações por município e por escola, possibilitando a construção de um plano de

ação institucional direcionado para as demandas apontadas pelos gestores escolares.

### *2.3.2.2 Análise do eixo 2: Processo de formação dos gestores escolares da rede estadual do Amazonas*

Para esse eixo, os dados produzidos revelaram as percepções dos sujeitos da pesquisa em relação aos processos formativos ofertados pela rede estadual de ensino aos gestores escolares.

Quanto à avaliação dos cursos ou programas oferecidos, houve consonância no que se refere a corroborarem para o desenvolvimento das atividades gestoras no âmbito das escolas em que atuam. Para o S3, “os cursos são muito ricos na questão dos conteúdos”; para o S5, “eles são muito bons porque facilitam muito a organização do meio que a gente tá ali convivendo, com os professores, com os alunos”.

O S8, apesar de concordar com a qualidade dos cursos oferecidos fez o seguinte adendo:

Os cursos são bons, embora eles pudessem ser mais específicos, não na parte pedagógica. Inclusive os últimos têm recebido muitos elogios né, sobretudo os de Ensino Médio e tal, mas, aqueles que trabalham mais pra questões administrativas, eles talvez pudessem ser mais específicos. (S8. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SLA DE REUNIÃO DO CETAM)

Segundo os autores pesquisados para a construção desta pesquisa, o processo formativo do gestor escolar é fundamental para o desenvolvimento qualitativo de suas atribuições no cerne da escola. Nesse contexto, Machado (2000) assevera que:

Pesquisadores, planejadores, formuladores de políticas e administradores são unânimes quanto ao reconhecimento da capacitação profissional como uma das condições que se impõem na implementação de mudanças e reformas em todos os campos das políticas públicas. Em qualquer plano de ação que se examine, a capacitação, o treinamento ou reciclagem, juntamente com os recursos financeiros, estão colocados como meios indispensáveis à implementação e êxito das metas propostas. (MACHADO, 2000 p. 97)

Muito se tem investido em recursos humanos no sentido da qualificação. É indubitável que o processo formativo do profissional da educação é peça fundamental para o alcance de uma educação com qualidade. As políticas públicas voltadas para a promoção da formação continuada têm se sobressaído nos últimos tempos; entretanto, analisa-se que o problema não é a falta de oferta, mas, sim, a maneira como as pessoas se apropriam das informações recebidas e como aplicam no cotidiano das instituições de ensino é que ocasiona o sentido reverso daquilo que se espera atingir enquanto prática.

Especificamente em relação ao Programa Escola de Gestores da Educação Pública, a avaliação de que o curso foi de grande relevância também foi opinião geral entre os participantes. O S2 e o S5 evidenciaram que o curso mostrou aquilo que faz a escola funcionar que é a participação democrática. O S5 afirmou que:

[...] eu comecei a trabalhar na escola e levei a fundo essa questão de resolver assuntos de forma democrática, levando a problemática aos professores, para os pais, embora muitas vezes os professores tenham sido vencidos pelos pais né. Aí eu falava assim: não, mas, é uma questão de democracia, a assembleia decidiu então é dessa forma que nós vamos executar as ações. (S5. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NA SALA DE REUNIÕES DO CEPAN NO DIA 11/09/2017)

A fala do S5 ressalta a valoração no curso no aspecto na participação e resolução das problemáticas em grupo, conforme afirmado pelo S7 “[...] possibilitou uma visão descentralizadora, a divisão das tarefas”.

No sentido oposto às colocações anteriores, o S9 disse que “[...] o curso foi extremamente teórico e, quando se tenta pôr em prática esbarra na burocratização”. O S13, ao concordar com o acima exposto afirma que, por outro lado, “[...] o curso forma o profissional, mas, a SEDUC não oportuniza a esse profissional pôr em prática o que aprendeu”.

Percebe-se que todos os sujeitos concordam com a importância dos cursos para o exercício da gestão escolar. Entretanto, a fim de dar mais aplicabilidade, é essencial que o macrossistema da SEDUC possibilite a esses gestores vivenciar, no chão da escola, de forma prática os ensinamentos obtidos, as experiências trocadas. Isso poderia ser feito no processo de produção do plano de gestão educacional, haja vista que é um instrumento norteador das ações gestoras da escola, elaborado

anualmente e por ter um caráter de planejamento é flexível, portanto, aberto a ajustes e complementações em processo.

No que se refere à relação dos cursos ou programas de formação com a prática na gestão escolar, os sujeitos da pesquisa evidenciaram que todos os cursos e programas oferecidos pela SEDUC-Macro, aos gestores e equipe gestora das escolas/CRE estão relacionados com a prática diária da gestão da escola. Nesse sentido, o S1 assevera que:

[...] a gente quando assume um cargo de gestão tudo que a gente aprende é imposto. Tu tem que dar teu jeito. Tu tem que resolver. É você que tá ali naquela função, a responsabilidade é sua né? Então, por exemplo, eu tento conhecer tudo um pouco né, sistema SIGEAM, Bolsa família, a frequência do professor. [...] pra mim foi ótimo. (S1 ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM).

Na mesma linha de raciocínio, o S7 afirmou que:

[...] o que foi legal que além do curso ser muito bom por que fez uma relação com o que já sabia e com o que aprendeu para fazer a melhoria do seu trabalho na escola. Então, assim, eu sabia até aqui nessa garrafa e com essa formação eu passei a conhecer essa bandeja também. Até onde eu vinha fazendo certo, muitas vezes eu me preocupava com isso, e o curso veio como um norte e essa relação do que sabia com o que aprendeu pode ter contribuído muito na formação dele como gestor. (S7. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

Já oS5 evidenciou também a importância de que a oferta do curso se estenda a todos os professores, pois:

[...] a formação além de levar o caminho para uma gestão democrática, de participação dos alunos, de chamada de atenção dos pais de participar ativamente na vida escolar dos seus filhos. [...] foi muito interessante, foi motivacional pra mim. Os cursos devem ser oferecidos aos demais professores, aos gestores atuantes porque aquele que tem a formação ele tem um olhar diferenciado de como administrar sua escola, já tem um caminho, e o que, infelizmente entrou, assumindo uma escola sem formação, ele tem dificuldades de conduzir a sua gestão. Então, o curso é importante tanto pro legado profissional da pessoa, mas, também pra melhoria da educação no seu cotidiano. Ele é de suma importância para a organização do meio educacional. (S5. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

Tendo como subsídio as assertivas dos sujeitos da pesquisa, confirma-se o pensamento dos autores que embasaram a pesquisa acerca da relevância da formação continuada para a práxis do gestor escolar. Nesse contexto,

[...] o gestor escolar precisa “munir-se” de conhecimentos dos diversos aspectos que envolvem a questão educacional, desde a organização, estrutura, dinâmica e legalização até a capacidade de analisar esses aspectos à luz do contexto socioeconômico, tornando-se capaz de perceber a relação e influência do contexto com a escola, tendo em vista que escola e sociedade se entrelaçam continuamente e se constroem mutuamente. (LÜCK, 2011, p. 24)

Para tanto, é imprescindível que políticas públicas sejam fomentadas para cada vez mais haver investimento nos processos formativos direcionados aos profissionais da educação, com especial destaque aos gestores escolares. E, dessa forma, manter firme o sentimento exposto pelo S8: “[...] essas formações vão trazer pra gente muito da segurança que às vezes a gente não tinha pra lidar com questões sem envolver nível emocional. Nós somos um antes de cada curso desse, o que vamos ser ao longo dele e depois dele”. (S8 ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 19/09/2017)

### *2.3.2.3 Análise do Eixo 3: A organização escolar*

Libâneo (2001) considera que:

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes de processo. (LIBÂNEO, 2001, p. 7)

Nessa perspectiva, a discussão sobre a organização e gestão escolar denota como os atores do processo educativo podem estar imbrincados no ato de fazer com

que a educação pública alcance seus objetivos de prover um ensino com qualidade e equidade à sociedade.

O eixo abordado revelou que as relações entre formação, gestão e organização escolar estão fortemente entrelaçadas, haja vista que é necessário uma série de aspectos de cunho estrutural, como os listados pelo autor, quanto aspectos que envolvem os recursos humanos.

Sobre essa relação o S3 enfatiza que:

Tudo está contextualizado, por que quando o professor me disse assim que, pra ser um bom professor, seja de Matemática, Física ou Química, ele precisa ter uma formação em Pedagogia. Então, a formação me trouxe o seguinte: eu ver a dificuldade do professor, o que ele sente em sala de aula, por que geralmente o gestor cobra isso, aquilo e esquece que ele é professor. Vai lá pra dentro da sala de aula que você vai ter outra visão do que tá acontecendo dentro da sala de aula. Eu pediria que assim que cada professor também tivesse uma formação com especialização em gestão escolar. Isso estabelece uma relação e como ele vai enxergar o aluno de sua comunidade né, não enxergar o aluno iguala a todos. (S3. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÕES DO CETAM)

Essa preocupação em relação a atuação do professor e de como o gestor pode auxiliar foi partilhada por todos os sujeitos da pesquisa. Nessa perspectiva o S4 afirmou que:

[...] estão interligadas, uma com a outra, não tem como fugir disso. A questão da formação pra se ter uma gestão eficaz e, pra essa gestão ser eficaz, precisa organizar melhor a escola. Por que a gente ainda peca em certas coisas na organização da escola, por faltar certas coisas a gente vai deixando passar, não organiza direito. (S4. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÃO DO CETAM)

O gestor escolar precisa manter a harmonia e boas relações com os demais profissionais da escola, pois:

A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural. – O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la. (LÜCK, 2000, p.15)



Para o S2, está tudo está intrínseco nessa relação, e seu relato mostrou seu dia a dia na escola, descrito a seguir:

[...] bem, se eu não tiver formação eu não vou saber organizar e se eu não souber como organizar eu não vou ter como gerir, então, quer dizer, tá tudo intrínseco, não tem como uma acontecer sem a outra. Essas relações são fundamentais, não tem como...por exemplo, uma coisa que uma vez num encontro de gestores estabeleceram o seguinte...o gestor tem que ter seu horário, tem que organizar seu horário...nisso, eu recebo sempre meus alunos sempre 7h, quando abre a escola eu estou lá esperando meus alunos até o último entrar, até fechar os portões; a partir daquele momento até as 8h eu atendo os pais; a partir das 8 em diante, como nós temos bastante projetos eu sento com as meninas faço a avaliação dos projetos pra ver se vai acontecer algum ápice, alguma coisa, o que vai acontecer, qual vai ser a merenda, dar aquela geral; a tarde eu tenho horário com o secretário, na secretaria, porque se o secretário faltar, mesmo que ele falte uma semana eu sei como mexer tudo lá. Durante a semana toda, dia de quinta-feira nós temos HTP coletivo dos professores; na sexta-feira, eu não tenho coordenador de área, eu tenho uma gestora administrativa e o apoio pedagógico... nós sentamos e vamos já programar a outra semana todinha, e os problemas que foram colocados pelos professores na quinta-feira no HTP coletivo, e as sugestões que eles deram e vê o que podemos fazer. Então quer dizer, isso é primordial e essa responsabilidade não é só para os professores, pra mim enquanto gestora é também para os alunos...nós temos o momento cívico, e eu não me preocupo com o momento cívico...todo dia tem e todo dia uma turma fica responsável. Aquela turma chega mais cedo, já leva a caixa de som pro auditório, pro ginásio, chega lá, eu sou a última a entrar no ginásio. No momento que eu entro no ginásio e me posiciono ao lado da bandeira, começa tocar o sino e se tiver um aviso, alguma coisa, aí acontece, quer dizer, tem que haver uma organização e todos têm que saber a função. (S2. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÃO DO CETAM)

O relato do S2 ilustra o cotidiano de um gestor escolar de forma compacta, pois sabemos que cada novo dia chega com novos e diversificados desafios.

Em relação à postura do gestor com o processo de organização da escola em relação aos demais atores do processo educativos, o S2 ressaltou a necessidade e importância de documentar as ações desenvolvidas na escola e, ao mesmo tempo, não tomar as responsabilidades para si em sua totalidade, enfatizando a divisão de tarefas.

Nesse contexto é importante compreender que:

[...] nenhuma organização pode realizar seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho

que realiza, de modo que passa, a qualquer momento, fazer uso das informações e correspondentes, tomar decisões e também prestar contas de seu trabalho. (LÜCK, 2009, p.107)

Compactuando do pensamento do S2 e de Lück, o S5 declara que:

[...]. Eu entendo que a organização está ligada no administrativo, no financeiro e no pedagógico. Como gestora eu faço esse acompanhamento, embora muita das vezes eu tenha que me envolver no meio, por que nem todas as pessoas querem ou participam. Ela não está só ligada ao gestor, ela está ligada aos sujeitos que ali gerem a escola. Tem assuntos internos que envolve o grupo pedagógico da escola, mas, os assuntos específicos e polêmicos têm envolvido o quadro de professores, administrativos, pra que juntos nós possamos resolver determinadas problemáticas. Então, eu entendo que a organização está nesses três pilares e o gestor não deve assumir totalmente, mas, ele deve acompanhar o financeiro, o pedagógico e o administrativo, por que se ele não acompanha, aí há um desastre lá no financeiro por que o presidente da APMC não soube mexer com o sistema, então, ele deixa a desejar, então, ele tem que acompanhar. O administrativo ele tem que ter o acompanhamento do censo escolar, da matrícula, por que é na matrícula que está toda a organização das ações. (S5. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA EM 11/09/2017)

Está explícito nos relatos acima que o gestor deve pôr em prática seu papel de líder no sentido de distribuir tarefas de forma participativa e democrática e, ao mesmo tempo, acompanhar o desenvolvimento das atividades que acoplam as dimensões pedagógicas, administrativas, financeira, de infraestrutura, entre outras.

Para Machado (1996),

A gestão escolar incorpora os conhecimentos, os princípios e as técnicas de administração num contexto onde a realidade é vista numa perspectiva de interligação e complexidade. Acaba a discussão sobre o detentor de maior importância, se o pedagógico ou administrativo, porque o termo gestão não se refere somente aos aspectos administrativos e financeiros, mas acrescenta a esses a primazia do pedagógico, que agora vem colocado como gestão pedagógica, que conta com o instrumental de conhecimentos da administração para colocar a escola na direção que ela precisa ter: eficácia, eficiência e equidade social. (MACHADO, 1996, p. 89)

A gestão escolar precisa deter os conhecimentos e o compromisso político necessários para intervir nas diversas dimensões que compõem o panorama da escola, logo, os processos formativos são essenciais para essa atuação. Entretanto, existem situações que nos levam a pensar o porquê de alguns gestores que

participam de todas as formações ofertadas pela SEDUC e que estão há bastante tempo na função, ainda demonstram dificuldades de operacionalizar os sistemas interativos, na prestação de contas. Sabemos que a apreensão do conhecimento tem caráter subjetivo, mas essas situações são preocupantes.

O S8 ratifica essa preocupação ao relatar que uma gestora que já havia participado de todos os encontros de gestores e ainda das outras formações oferecidas, disse a ele durante uma reunião sobre o P.A.G.U.E que nunca havia recebido treinamento e gestores.

Assim, em relação à dimensão financeira na escola, por ser muito discutida e, apesar dos esforços para orientar o gestor, ainda encontramos casos como o relatado pelo S8. Nesse sentido, convém citar Lück:

A gestão financeira da escola, a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar e dos movimentos de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, ganhou uma expressão especial, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos a ela feito. A partir desse enfoque, os sistemas têm destinado recursos para as escolas, em proporção ao número de alunos nela matriculados, a fim de que possam realizar despesas diversas. Todo diretor de escola assume a responsabilidade pela gestão de recursos financeiros de montante variável, de acordo com o número de seus alunos e as fontes de recursos disponíveis. Essa gestão é exercida como o apoio de uma estrutura colegiada (Caixa Escolar, Conselho Escolar, Associação de Pais e Professores ou semelhante), que se constitua em uma personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, formada por pais, professores, alunos e funcionários da escola. (LÜCK, 2009, p. 112)

Logo, é de suma importância que o gestor escolar, dadas as especificidades de sua função, detenha conhecimentos específicos sobre os elementos constitutivos da organização da escola. Verifica-se também nesse contexto, a complexidade que envolve gerir uma escola, pois, a organização escolar

[...] é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2009, p. 323)

Na estrutura organizacional da SEDUC, como já informado anteriormente, a Secretaria Executiva Adjunta do Interior conta com a figura do Supervisor de Polo

(Calha) que de forma resumida, tem a atribuição de prover suportetécnico e pedagógicos aos CRE e aos gestores escolares.

Os sujeitos da pesquisa analisaram as atividades de organização da escola em relação ao suporte técnico dos supervisores relatando visões ora semelhantes, ora contraditórias.

O primeiro grupo da entrevista coletiva apresentou unanimidade ao relatar que os supervisores são assíduos, presentes, estando à disposição sempre que necessário, embora o contato maior do supervisor seja com a coordenadoria.

O S6, por exemplo, disse que:

[...] é bom o supervisor dentro da SEDUC né, por que ele vai em todos os departamentos cobrar o que a coordenadoria tá pedindo. Eles estão sendo ótimos por que eles cobram do coordenador que cobram do gestor e providenciam. (S6. ENTREVISTA COLETIVA REALIZADA NO DIA 11/09/2017 NA SALA DE REUNIÃO DO CETAM)

Entretanto, foi pontuado também que a hierarquia atrapalha e não permite a celeridade que algumas situações precisam. Nesse aspecto o S5 pontuou:

[...] certos assuntos a gente tinha passado a falar com o supervisor, com as gerências e os departamentos, mas, aí, numa dada reunião foi pedido não façam isso, respeitem a hierarquia. Então, isso levou a um entrave, por que tudo o coordenador tem que estar ciente. É claro que ele tem que estar ciente, mas, se depender e nós pra resolvermos os assuntos. Não é passar por cima, é comunicar o que nós vamos fazer também pra que caso seja chamado atenção ele tem que estar ciente daquilo que nós estamos fazendo também.

A mesma postura é adotada pelo S2, ao afirmar que após comunicar a coordenação e “caso não aconteça nada, eu passo por cima, vou com o supervisor e também se não acontecer nada eu vou procurar outros departamentos”.

O segundo grupo da entrevista coletiva, apesar de existir um consenso de que o supervisor atua como ponte entre a CRE e a SEDUC, mostrou uma visão menos otimista. O S9 disse que “os supervisores poderiam ajudar muito mais por estarem presentes na SEDUC”. O S10 complementou dizendo que “o suporte oferecido é mais no campo teórico do que no prático”. Já o S13 relatou que “as demandas enviadas via *e-mail* e *WhatsApp* não têm retorno”.

Portanto, os resultados alcançados no processo de produção dos dados mostraram muitos aspectos importantes dentro de cada eixo discutido e que, servirão como elemento norteador para a construção do Plano de Ação Educacional na expectativa de propor maior aproximação entre as CRE, os gestores, os supervisores e toda estrutura técnico, pedagógica e administrativa da Secretaria de Estado da Educação.

A fim de possibilitar uma visualização compactada dos resultados da produção de dados, destacamos o quadro 4 a seguir, que traz a sistematização dos achados da pesquisa.

Posteriormente, damos início ao capítulo 3, que apresenta a proposta de um Plano de Ação Educacional sustentado pelos resultados obtidos após a produção dos dados por meio da entrevista coletiva.

Quadro 4 - Sistematização dos dados coletados

Pergunta Norteadora: Como se conjugam e se relacionam as aprendizagens provenientes da formação continuada dos gestores do interior do Amazonas com o modo de conduzir a gestão e a organização da escola onde atuam?

Objetivo:

- Analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas, com base no programa Escola de Gestores da Educação Pública, e a sua relação com a gestão e organização escolar, culminando em uma proposta de Plano de Ação Educacional-PAE;
- Identificar as possíveis causas do distanciamento entre a formação e a organização escolar;
- Estabelecer a relação dos processos formativos dos gestores com a organização escolar;

EIXOS DE ANÁLISE	QUESTÕES	SISTEMATIZAÇÃODAS RESPOSTAS
<p><b>Eixo 1:</b>  <b>Processos de relações e interações do gestor escolar com a gestão do macro sistema da SEDUC</b></p>	<p>1. Como se estabelece os processos de relações e interações do gestor escolar com a gestão do macro sistema da SEDUC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento hierárquico: coordenadoria/assessoria administrativa/SEDUC-Sede gera conflitos – excesso de burocracia e falta de conhecimento de quem está à frente na CRE, torna o trabalho complexo para chegar na SEDUC; (S4, S5, S9)</li> <li>• A CRE deveria oferecer um atendimento diferenciado, mais atencioso ao gestor; (S7)</li> <li>• Facilidade/agilidade maior na resolução dos problemas quando o contato é direto com os departamentos da SEDUC; (S2, S9)</li> <li>• Necessidade dos coordenadores regionais se fazerem mais presente na SEDUC-Sede buscando soluções; (S3, S5, S7)</li> <li>• CEMEAM e novas tecnologias como meios para aproximar a comunicação; (S8)</li> <li>• Uso dos recursos tecnológicos (<i>e-mail, WhatsApp, Facebook</i>) facilitou o contato em muitas situações – agilidade no retorno, mas, na maioria das vezes demoram mais de três meses para abrir o e-mail, por exemplo; (S4, S5, S8)</li> <li>• As CRE foram criadas para facilitar a comunicação com a SEDUC, mas, na maioria das vezes dificultam por falta de agilidade, sendo</li> </ul>

		<p>um processo reverso à sua finalidade; (S10, S13)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação como oportunidade de retorno – a interação existe, o retorno não; (S9, S10)</li> <li>• A zona rural é mais prejudicada, pois, quanto mais distante mais difícil o retorno. (S5, S7)</li> </ul>
	<p>1. Na sua análise, os gestores das escolas têm conseguido alinhar suas ações com as ações emanadas da gestão da Secretaria de Educação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe alinhamento entre as ações, entretanto, falta apoio financeiro da SEDUC quando as ações envolvem deslocamento. Ex.: professor se desloca com recurso próprio para participar de cursos em Manaus; (S2, S4, S6, S8)</li> <li>• Para acontecer existe ajuda mútua coordenadoria-escola-família-SEDUC; (S2, S5)</li> <li>• A SEDUC elabora um cronograma e a escola se encaixa nesse cronograma e consegue caminhar – é um desafio; (S5, S8, S9)</li> <li>• Falta de incentivo da SEDUC quanto às inscrições para os processos seletivos: SIS, ENEM, PSC. A escola precisa dar seu jeito, visto que a internet é de péssima qualidade no interior; (S2, S4)</li> <li>• Falta de pessoal comprometido e qualificado dificulta o alinhamento; (S3)</li> <li>• Quando o plano de gestão da escola está pronto é fácil fazer o encaixe de algumas ações da secretaria. (S2, S5, S8)</li> </ul>
	<p>3. Na sua avaliação a gestão de uma escola localizada no interior do Amazonas apresenta quais diferenças em relação a uma escola localizada em Manaus, capital?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística (transporte, comunicação, mídia, acesso) interior x capital; (todos os sujeitos da pesquisa)</li> <li>• Dificuldade em operacionalizar o SIGEAM; (S5, S6, S8)</li> <li>• A segurança; (S1, S3, S7)</li> <li>• Demora na resolução de problemas como o pagamento de designação porque depende da capital; (S3, S8, S9, S10)</li> <li>• Dificuldade de fazer compras no município por que as empresas não têm registro e não emitem nota fiscal, dificultando a prestação de contas, e os preços no interior são muito elevados em relação à capital; (S7, S10, S13)</li> <li>• Gestor da capital tem mais acesso físico à SEDUC do que o gestor do interior; (S3, S4, S7)</li> <li>• O deslocamento do interior onera o bolso do gestor por que precisa ir para Manaus por conta própria se quiser que as coisas</li> </ul>

		<p>se resolvam; (Todos os sujeitos da pesquisa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A SEDUC manda deixar a merenda, por exemplo, na sede do município, mas, pra zonal rural o recurso tem que ser próprio, do município. (S5, S7, S9, S10)</li> </ul>
	<p>4. Na sua concepção quais os principais entraves para o exercício da gestão escolar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política local é muito presente na escola/comunidade; (S2, S7)</li> <li>• Questão de pessoal/motivação; (S3, S4, S5, S7)</li> <li>• Indisciplina – dificuldade do professor em ter domínio da turma; (S3, S4)</li> <li>• Falta de pessoal especializado (pedagogo, assistente social; (S3, S4, S8)</li> <li>• Não tem com quem dividir as tarefas (excesso de trabalho); (S5)</li> <li>• Carência de transporte escolar na zona rural; (S5, S7, S9, S10, S13)</li> <li>• Ausência da família na escola; (S1, S2, S3, S5, S7, S10)</li> <li>• Envio de merenda escolar incompleta (sem tempero) onera o bolso do gestor eo P.A.G.U.E não abre pra compra de produtos alimentícios. (S9, S10)</li> </ul>
<p><b>Eixo 2:</b> <b>Processo de formação dos gestores escolares da rede estadual do Amazonas</b></p>	<p>1. Como você avalia os cursos ou programas de formação oferecidos para o gestor escolar no Amazonas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ótima qualidade, mas os participantes deixam a desejar (subjetivo); (S3)</li> <li>• Facilitam a organização administrativa da escola; (S5)</li> <li>• Precisam ser mais específicos na parte administrativa; (S8)</li> <li>• Oferecem muitas informações pertinentes à gestão; (S5)</li> <li>• Alguns cursos, ministrados por empresas terceirizadas, não condizem com as diretrizes e normativas da SEDUC – falta monitoramento. (S3, S4)</li> </ul>



	<p>2. O que você pensa sobre o programa Escola de Gestores da Educação pública?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia a gestão democrática; (S2, S5)</li> <li>• Todos os professores deveriam fazer o curso para conhecer mais sobre gestão escolar; (S2)</li> <li>• Extremamente teórico. Quando se tenta pôr em prática esbarra na burocratização; (S9)</li> <li>• Possibilitou ter uma visão descentralizadora – divisão de tarefas; (S7)</li> <li>• Curso forma o profissional, mas, a SEDUC não oportuniza a esse profissional pôr em prática o que aprendeu; (S13)</li> <li>• O programa capacitou mais de 300 servidores no interior com objetivo de melhorar a qualidade da educação, e a maioria destes não chegou a exercer a gestão escolar. Isso aponta a fragilidade da gestão, pois, os que atuam como gestores por não terem acompanhamento e monitoramento da SEDUC ficam mais no campo teórico. (S10)</li> </ul>
	<p>3. Você estabelece relações dos cursos ou programas de formação com a sua prática na gestão escolar? Em sua opinião em que medida os cursos ou programas de formação, por meio de sua matriz curricular auxiliam o gestor escolar para o exercício da função?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os cursos e programas de formação oferecidos estão relacionados à prática de gestão escolar; (S1)</li> <li>• Possibilitou confrontar o que já sabia com o que aprendeu; importante para o legado profissional da pessoa como para a melhoria da educação no cotidiano. (S7)</li> </ul>
<p><b>Eixo 3:</b> <b>A organização escolar</b></p>	<p>1. Relações entre formação, gestão e organização escolar? Fale sobre isso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação é fundamental para o exercício da gestão por estar tudo relacionado; (S2, S5)</li> <li>• Sem formação dificulta a organização e por sua vez o processo de gerir a escola; (S2)</li> <li>• Fundamental estabelecer uma rotina de atividades na escola para ter noção do todo; (S2)</li> <li>• Nem sempre a formação contempla as necessidades da escola, visto que, o cotidiano vai muito além da formação; (S2, S4)</li> <li>• Gestor como facilitador, orientador, mediador, contribuindo para o processo de gerir eficazmente a escola; (S9, S10)</li> <li>• O processo de organização da escola requer habilidade do gestor,</li> </ul>

		<p>haja vista a diversidade de contextos; (S5, S8, S9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A formação é fundamental para dar ao gestor condições de cumprir suas funções. (todos os sujeitos da pesquisa)</li> </ul>
	<p>2. Como você entende a organização escolar? 3. Em sua opinião, qual a posição do gestor com o processo de organização da escola em relação aos demais sujeitos? 4. Descreva como está organizada sua escola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante documentar as ações e não tomar responsabilidades para si somente; (S2)</li> <li>• Organização está imbrincada nos processos administrativos, pedagógicos, financeiros e de infraestrutura. Está ligada aos sujeitos responsáveis por gerir a escola; (S4, S5, S8)</li> <li>• Entender a organização é entender a gestão; (S8)</li> <li>• O gestor precisa ser mediador; (S8)</li> <li>• Importante construir um plano de gestão com ações a serem desenvolvidas pela escola de forma a atender as necessidades da SEDUC e da escola de forma específica. (S2, S5, S8)</li> </ul>
	<p>5. Como você analisa as atividades de organização da escola em relação ao suporte técnico (supervisores) disponibilizado pela SEDUC via Secretaria do Interior?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecem suporte mais no campo teórico do que prático; (S10)</li> <li>• Importantes para fazer a ponte entre as necessidades das escolas – coordenadoria e departamentos da SEDUC, embora demorem muito para dar retorno, quando dão; (S4, S7, S10)</li> <li>• Não existe na Lei Delegada a descrição de quem é o supervisor e suas atribuições; (especialista)</li> <li>• As demandas enviadas via e-mail, WhatsApp, não dão retorno; (S13)</li> <li>• O supervisor poderia ajudar muito mais por estarem presentes na SEDUC-Sede; (S9)</li> <li>• Alguns apresentam comportamentos um tanto quanto agressivos que não correspondem à função. (S5)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados compilados da entrevista coletiva onde em que a consoante “S” se refere a sujeito participante da pesquisa.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – TRAÇANDO NOVOS CAMINHOS PARA A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

O diálogo estabelecido com os teóricos que subsidiaram a discussão e construção desta pesquisa evidenciou que o processo formativo voltado para os gestores escolares é de fundamental importância; entretanto, é necessário que o planejamento, a organização dos eventos de formação advenha da realidade vivenciada por esses atores do processo educativo.

Dito isso, a discussão proporcionada pela entrevista coletiva concretizou a máxima de que é preciso que toda e qualquer política de formação seja pensada de baixo para cima, ou seja, os sujeitos do processo precisam ter suas vivências e expertises ouvidas e registradas para fins de que sejam elaboradas propostas que alcancem os desafios do cotidiano da gestão escolar.

É certo que, dada a diversidade de contextos, é improvável alcançar todos os 358 gestores do interior e suas necessidades locais. Contudo, espera-se atender, de forma geral, com a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE), essas necessidades e ainda porventura alcançar demandas específicas dentro de cada Coordenadoria Regional de Ensino.

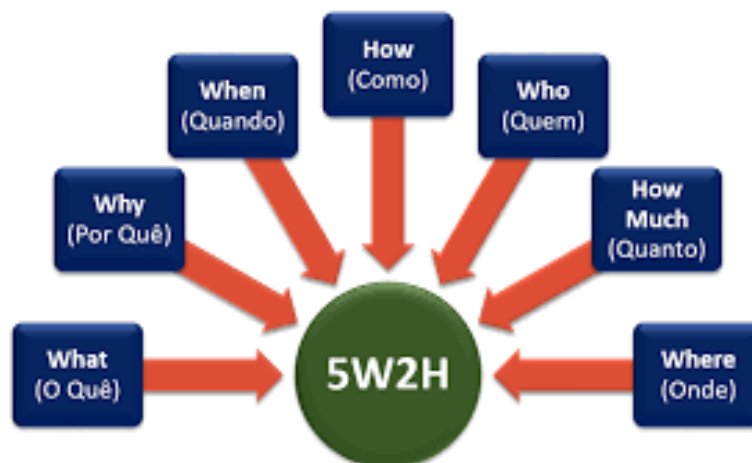
Assim, construído e concluído o processo investigativo deste estudo, com seu respectivo resultado, faz-se necessário traduzi-lo em ação concreta, em consonância com políticas do macrosistema.

Uma proposta do Plano de Ação Educacional que traduza e revele essa realidade com ações práticas, com a finalidade de superar as dificuldades no distanciamento entre a formação e a organização escolar, bem como estabelecer a relação dos processos formativos dos gestores com a forma de gestão e de organização escolar, requer pensar em um plano exequível, compatível com as ações desenvolvidas pelo macro sistema.

Uma proposta possível é o desenvolvimento de uma rede de assistência aos gestores escolares que envolva formação, acompanhamento e monitoramento das ações executadas pela na escola.

A proposta será apresentada utilizando a ferramenta 5W2H, que, por meio de seus sete termos (ver figura 6) atua como uma espécie de *checklist* das ações que serão desenvolvidas e dos sujeitos responsáveis pelo monitoramento e execução.

Figura 5 - Ferramenta 5W2H



Fonte: Disponível em: <https://www.google.com.br/imgres?>.  
Acesso em: 27 out. 2017

Para melhor compreensão dos objetivos da ferramenta 5W2H, segundo Nakagawa (2014), os sete termos traduzem as seguintes informações:

1) Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (*what*); 2) Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (*why*); 3) Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (*who*); 4) Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (*where*); 5) Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (*when*); 6) Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (*how*); 7) Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (*how much*)? (NAKAGAWA, 2014, p. 1)

Assim, tendo como referência os resultados advindos da aplicação do instrumento entrevista coletiva aos sujeitos participantes da pesquisa, a proposta do Plano de Ação Educacional será construída tendo como elemento norteador a sistematização dos dados disponibilizadas no quadro 4.

Para fins de maior direcionamento e melhor compreensão do que se pretende propor considerando as problemáticas apontadas e as ações possíveis para a resolução, o quadro 5 apresenta de forma sintética as questões mais discutidas na entrevista coletiva que depreendem ações emergenciais e que nortearão a estrutura do PAE.

Quadro 5 - Dados para a estrutura do PAE detectados na pesquisa de campo

Nº	Elementos críticos	Proposta de ações
01	Formação verticalizada e unilateral.	Promover a aplicação de instrumentos de produção de dados junto aos gestores a fim de coletar as sugestões de temáticas a serem discutidas nas formações.
02	Excesso de interferência político-partidária na seleção de gestores.	Construção e implementação de critérios para seleção de gestores escolares.
03	Rigidez hierárquica nos trâmites administrativos e processuais.	Flexibilizar os trâmites dos processos, demandas, por meio de estabelecimento/cumprimento de metas.
04	Falta de padronização do processo de monitoramento e avaliação da gestão escolar.	Implantar o sistema de monitoramento das ações/atividades da gestão escolar.
05	Ineficiência do aporte logístico.	Planejar o calendário de saída das balsas e verificar com antecedência todas as necessidades das escolas, considerando cheia e vazante dos rios, suprimento das escolas.
06	Ineficiência do suporte técnico pedagógico ao interior (supervisão).	Integrar as ações da supervisão do interior no novo sistema de monitoramento
07	Falta de apoio institucional aos professores/alunos/gestores para o custeio de passagens, transportes e alimentação, em relação a participação em eventos diversos.	Reestruturar o P.A.G.U.E para garantir o atendimento dessas demandas.
08	Ineficiência do sistema de comunicação.	Otimizar os canais de comunicação existentes e implantação de novos pontos de acesso/antena, com internet em todas as escolas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados produzidos na entrevista coletiva

### 3.1 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA O PLANO DE INTERVENÇÃO

A partir dos dados elencados no quadro 5, esta seção abordará as ações de intervenção propostas à SEDUC/AM com vistas a minimizar as problemáticas apontadas pelos sujeitos da pesquisa durante a entrevista coletiva e que serão apresentadas pela ferramenta 5W2H.

Quadro 6 - Sugestão de temáticas para formação de gestores – aplicação de instrumentos diversos para a produção dos dados

O quê?	Aplicação junto aos gestores de instrumentos diversos para a produção de dados a fim de catalogar temáticas relacionadas às demandas reais do cotidiano da gestão escolar.
Por quê?	Pela necessidade de que os gestores escolares e equipe gestora sejam protagonistas dos processos de formação continuada promovidos pelo macrossistema.
Onde?	Nas escolas estaduais (capital e interior).
Quando?	Fevereiro/2018.
Quem?	DEGESC/SEAC/SEAI.
Como?	O DEGESC, com aval da SEAC e SEAI, construirá o instrumento utilizando a técnica de <i>survey</i> , que é um levantamento de dados feitos a partir de uma amostra representativa de uma população-alvo por meio de um questionário (FREITAS et al., 2000). O questionário ficará disponível para acesso e respostas por 30 dias e, considerando a dificuldade de acesso à internet no interior, a divulgação do questionário será feita via e-mail e pelas redes sociais ( <i>Facebook</i> e <i>WhatsApp</i> ).
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor

A organização dos processos de formação direcionados aos sujeitos do processo educativo via macrossistema geralmente são elaborados pelo departamento de gestão escolar da secretaria de forma verticalizada, ou seja, sem a participação direta daqueles que receberão a formação. Esse procedimento, na maioria das vezes, não atende às necessidades dos gestores escolares, sujeitos da pesquisa, por não advir do cotidiano da escola, deixando a desejar em muitos aspectos, como, por exemplo, as especificidades da dimensão administrativa que envolve a organização da escola.

Objetivando atender a essas necessidades, o quadro 6 traz a propositura para o DEGESC construa um questionário para levantamento de dados junto aos gestores escolares e equipe gestora relativos à temáticas que se relacionem com as demandas oriundas do cotidiano escolar. O questionário será veiculado via *e-mail* e pelas redes sociais considerando a dificuldade de acesso à internet no interior do estado.

Após a divulgação, o processo de monitoramento ficará a cargo do DEGESC em parceria com as secretarias adjuntas da capital e do interior para fim de alcançar o total de respostas – capital e interior, de modo a ouvir todos os 597 gestores que compõem a rede estadual de ensino do Amazonas.

Após isso, os técnicos do DEGESC farão a triagem para filtrar as temáticas que mais se evidenciaram a fim de elaborar uma nova proposta de formação direcionada aos gestores escolares, promovendo assim o protagonismo destes enquanto sujeitos do processo educativo.

É importante ressaltar que a formação continuada aprimora os conhecimentos oriundos de formação inicial que em contato com as vivências do cotidiano escolar se materializa e se aprimoram no movimento cíclico que gera conhecimento e ajuda a traduzir a organização escolar. Nesse contexto, a escolha do gestor escolar precisa em critérios técnicos, com perfil de liderança bem definidos e que o processo de seleção garanta trazer para o sistema aqueles que realmente possuam formação inicial pertinentes ao cargo de gestor e que a formação continuada seja a complementação necessária para o bom exercício da gestão.

O quadro 7 apresenta a proposta para o processo de seleção de gestores escolares a fim de que este seja um processo mais democrático e com participação da comunidade como um todo.

Quadro 7 - Seleção de gestores Escolares

O quê?	Construção e implementação de critérios para processo de seleção dos gestores escolares.
Por quê?	Pelo fato de que a seleção de gestores escolares impacta diretamente na qualidade do processo educativo, haja vista que, no cenário político amazonense, no âmbito estadual, o gestor é indicação política ou passa tão somente pela avaliação do secretário de educação.
Onde?	DEGESC/SEAC/SEAI com aval do Secretário de Educação.
Quando?	Fevereiro/2018.
Quem?	Técnicos do DEGESC, da SEAC e da SEAI.
Como?	O DEGESC juntamente com a equipe técnica da SEAC e da SEAI, por meio de encontros para estudos da temática, construirá um documento descrevendo os procedimentos para a seleção do gestor escolar que, posteriormente, será inserido no Regimento Geral das escolas estaduais.
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de seleção de gestores tem sido pauta de fortes discussões em nível nacional, haja vista que há uma insatisfação da comunidade quanto aos critérios para assumir o cargo de gestor escolar.

A escolha de gestores escolares deve ser pautada no Regimento Geral das Escolas e na LDB n. 9.394/96, que aponta o caminho da autonomia e da democratização da escolha e ainda prevê critérios técnicos, entrevistas, dentre outras.

Quando tudo sucumbe pela simples decisão política, a escolha tende ao fracasso, pois, notadamente, nos municípios do Amazonas, os prefeitos ainda assumem a postura de coronel de barranco fazendo valer suas próprias regras.

Como já pontuado anteriormente, no Amazonas o processo seletivo para gestores escolares da rede estadual de ensino é basicamente indicação política. Existe a entrevista, mas, os candidatos já indicados pelo governador e o secretário de educação endossam a escolha.

Para Lück (2010):

O processo de seleção de gestores constitui-se e é um processo abrangente, do que faz parte o recrutamento ou atração de bons candidatos com maior potencialidade, a sua capacitação e a seleção propriamente dita, mediante avaliação formal de sua capacidade para assumir as funções de direção escolar. (LÜCK, 2010, p. 37)

Ainda na concepção da autora:

O reconhecimento da complexidade e responsabilidade do trabalho do diretor escolar emerge a necessidade de se realizar a escolha desse profissional [...] levando em consideração a abrangência e a dinâmica da gestão e a transformação da escola, cuja liderança é da responsabilidade do diretor. Por consequência, evidencia-se como fundamental a compreensão dessas competências e as explicitações de padrão de desempenho para nortear a seleção e o trabalho desse profissional, como também a sua capacitação e acompanhamento de seu trabalho. (LÜCK, 2010, p. 32-33)

Visando mudar essa política de escolha dos gestores escolares, propõe-se como ação macro a construção de um documento com um estudo mais aprofundado sobre a temática em pauta para fins de oficializar o processo de seleção de gestores da rede estadual de ensino e que esta seja inserida no Regimento Geral das Escolas Estaduais, que está passando por reestruturação. Tal proposta promoverá a vivência



de uma gestão democrática e participativa, visto que, envolverá a comunidade escolar e a comunidade como um todo no processo de seleção de gestores escolares.

A seguir, apresentamos o quadro 8, que evidencia a importância de flexibilizar os trâmites administrativos – escola – CRE – SEDUC, que burocratizam e geram demora na resolução das situações demandadas pelos gestores escolares que atuam nas escolas do interior.

Quadro 8 - Flexibilizar o trâmite dos processos e demandas oriundas das escolas

O quê?	Flexibilizar os trâmites dos processos, demandas, por meio de estabelecimento/cumprimento de metas.
Por quê?	A cadeia hierárquica ocasiona demora na resolução dos problemas emergenciais das escolas portando na hora que cada setor estiver ciente das atribuições que precisa cumprir dentro do prazo estabelecido (metas) deverá disparar um gatilho autorizando o demandante cobrar respostas nas instâncias superiores.
Onde?	Sala de reunião do CEPAN
Quando?	Março/2018.
Quem?	Assessoria Estratégica.
Como?	A Assessoria Estratégica deverá fazer uma proposta constando os trâmites que toda solicitação/processo gerado pelas escolas, por meio das coordenadorias, deve percorrer, estabelecendo metas de tempo a serem cumpridas paracada demanda levantada de acordo com o grau de prioridade.
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor

A hierarquia é um fator essencial para prover organização nas grandes instituições e em qualquer setor social. No âmbito da SEDUC/AM, dada sua amplitude, alcance e a geografia de nosso estado, a cadeia hierárquica é indispensável. Entretanto, conforme pontuado pelos gestores no processo de produção de dados, é preciso flexibilizar o caminho percorrido desde a escola, que é o local onde as coisas acontecem, até chegar nos departamentos responsáveis na SEDUC-Sede.

No entanto, após a escolha e nomeação desse gestor, o mesmo toma posse numa instituição pública que está hierarquicamente ligada às CRE que, por sua vez, estão subordinadas aos departamentos e gabinetes do macrossistema, de onde

emanam todas as políticas educacionais, orientações e procedimentos para o funcionamento da organização escolar. Ocorre que, entre uma instância e outra, existe um vácuo/distância enorme que na maioria das vezes é compensada pelo autoritarismo, um manda e outro obedece, sem direito a perguntas e até mesmo procurar a instância superior, sob pena de ameaças e punições do chefe imediato.

Dessa forma, o que ficou evidenciado nas falas dos sujeitos da pesquisa é o fato de os Coordenadores Regionais se sentirem ameaçados quando há a quebra do procedimento: escola – CRE – SEAI – Departamentos – GS – SEAI – CRE – escola. Observa-se que o caminho é longo, gerando uma burocracia que em muitos casos é desnecessária, haja vista que muitas demandas podem ser resolvidas de forma pontual a partir de um contato direto do gestor com o departamento da SEDUC.

Ficou evidente que a cadeia hierárquica, sem procedimentos e padrões que indiquem as funções e as metas de cada setor, só tornam a instituição mais burocrática e menos eficiente. Para tanto, a ação proposta prever a partir de cumprimento de metas – tempo – dar o retorno e o suporte necessário para solucionar e/ou minimizar a demanda advinda das escolas.

O quadro 9 traz a proposta de implantação de um sistema de monitoramento da avaliação e controle das ações da gestão escolar visando evitar fragmentação na condução de perguntas que a organização escolar demanda e do retorno esperado.

Quadro 9 - Implantação do sistema de monitoramento da avaliação e controle da gestão escolar - SIMAGE

O quê?	Implantar o sistema de monitoramento da avaliação e controle da gestão escolar – SIMAGE
Por quê?	A SEDUC é uma instituição de ensino com características gigantescas, sua estrutura é espelhada nas dimensões continentais e geográficas do nosso estado, talvez por isso exista uma forte fragmentação de suas ações, e os inúmeros setores que a compõe naveguem num abismo infinito em relação às respostas que a organização escolar precisa.
Onde?	Sala de reuniões do Centro de Mídias.
Quando?	Entre março e junho de 2018.
Quem?	GS/Assessoria Estratégica.

Como?	Implantar o SIMAGE através de um estudo prévio feito pelo departamento de Gestão Escolar/DEGESC, onde a SEDUC tenha uma espinha dorsal composta por todo seu organograma/estrutura hierárquica, incluindo as escolas. Nesse contexto é importante conhecer as demandas de cada setor para que o instrumento utilizado otimize as ações e garanta plena sintonia entre os setores envolvidos.
Quanto?	Sem custo para SEDUC, porque todos os atores envolvidos nesse processo já são servidores e, portanto, estarão produzindo esse sistema dentro do seu horário padrão de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nossos estudos mostraram que a SEDUC-Sede possui uma estrutura de atendimento<sup>6</sup> gigantesca, a saber: seis secretarias; oito departamentos; 23 gerências, 68 coordenadorias – capital e interior; 597 escolas que juntas somam 32 mil servidores e 460 mil alunos, dividindo um espaço geográfico de 1,5 milhões de km<sup>2</sup>. Conta com um orçamento de aproximadamente 2,1 bilhões de reais, dos quais 1,2 bilhões é destinado para pagamento de pessoal/servidores, e o restante, que gira em torno de 900 milhões, “deveriam” (grifo nosso) ser gastos com formação continuada, fardamento escolar, merenda escolar, livros e acervos, laboratório de ciências, matemática, informática e robótica, apoio aos estudantes, transporte escolar, jogos escolares, programa de odontologia, visão nota 10 e premiações em concursos e olimpíadas; construção, reforma e manutenção de escolas; aquisição de bens e equipamentos como: fogão, geladeira, condicionadores de ar, carteiras escolares, ventiladores, utensílios de cozinha, materiais de limpeza e expediente; contratação de serviços de logística; transporte em todos os modais; comunicação: telefone, internet, correio.

Apesar de tudo isso existir, os resultados do ponto de vista da organização escolar, na prática, são ruins porque não existe conexão, sintonia, sistematização, planejamento, mesmo entre os setores que compõem o organograma da SEDUC.

Dado o exposto, é relevante criar um sistema (SIMAGE) que garanta integração, estabelecer e acompanhar metas e funções de cada setor/servidor, com compartilhamento em tempo real, permitindo enxergar holisticamente a SEDUC e oferecendo um serviço de qualidade a todos os envolvidos no processo educativo.

O fulcro do nosso estudo encontra alicerce nesse emaranhado cipal do organograma da SEDUC-Sede; por isso, constatamos que a falta de um sistema de

<sup>6</sup> Fontes: SEDUC/DPGF/GEPES/2017.

monitoramento da gestão escolar impacta negativa e diretamente na condução e nos resultados da escola, deixando o gestor escolar muitas vezes isolado e distante das soluções que o cotidiano escolar emerge.

Dessa forma, é difícil afirmar que a formação continuada sozinha não garanta bons resultados na gestão da escola, pois os meios operacionais quando não são bem definidos pelo órgão gestor, comprometem a eficácia e a eficiência do gestor escolar.

Assim, a proposta de implantar um sistema de monitoramento da gestão escolar vem preencher este vazio orbital que pune milhares de educandos e educadores.

Na sequência, o quadro 10 apresenta a proposta de implantação de um sistema de logística regionalizado para fins de atendimento em tempo hábil das necessidades emanadas pelas escolas do interior do estado.

Quadro 10 - Criar um sistema de logística regionalizado

O quê?	Criar um sistema informatizado de logística regional, utilizando as ferramentas do GPS, capaz de fornecer informações quanto à localização das embarcações, veículos e aeronaves, velocidade, capacidade e tipo de carga. Tempo médio de percurso para cada município, além de calcular o controle de estoque, entrada e saída de produtos, equipamentos e materiais diversos, mostrando inclusive, em tempo hábil, a necessidade de novas compras.
Por quê?	Para dar celeridade ao sistema de entrega de produtos e serviços oferecidos pela SEDUC, otimizando o tempo, evitando desperdício e garantindo um serviço com qualidade.
Onde?	No Departamento de Logística da SEDUC e suas respectivas gerências.
Quando?	No segundo semestre de 2018.
Quem?	Diretores de Departamento, gerentes e Processamento de Dados Amazonas – PRODAM.
Como?	Criando um comitê institucional para deliberar as responsabilidades de cada membro, em seguida, os envolvidos deverão fazer um levantamento situacional de todas as escolas e o mapeamento modal, elencando as reais necessidades de cada uma e, por último, a PRODAM implanta o sistema com todas as coordenadorias e funções para o bom funcionamento do sistema.
Quanto?	A Secretaria de Educação já dispõe de um contrato com a PRODAM para realizar o desenvolvimento de sistemas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Distâncias geográficas continentais tornam o aporte logístico insuficiente dadas as condições territoriais, climáticas e hidrográficas do estado do Amazonas. O sistema de abastecimento da SEDUC-Sede tem grandes dificuldades para atender as escolas localizadas no interior, haja vista, que todos os materiais, produtos, equipamentos e serviços são oriundos da capital, desde a compra até a entrega para consumo final.

Nossa logística de transporte é feita por meio de balsas, barcos, canoas, voadeiras, carros, caminhões, caçambas, aeronaves de pequeno e médio porte. O tempo de viagem de um município para outro varia de acordo com o meio de transporte. Como a maior parte do sistema é atendido por via hidrográfica e em balsas de ferro e frigorificadas, o tempo de viagem ida e volta é, em média, 45 dias, por isso, todo suprimento para iniciar o ano letivo de 2018 deve estar comprado e embarcado até 30 de dezembro de 2017 a fim de evitar prejuízos/atrasos no calendário letivo. Devido às longas distâncias, muitos produtos chegam à escola com avarias e quando se trata de gêneros alimentícios chegam estragadas devido à ação do tempo (sol e chuva) durante todos esses dias, conforme relato dos sujeitos da pesquisa.

Logo, criar um sistema digital de logística que garanta o acompanhamento do deslocamento de todos os meios de transporte, bem como o controle do estoque dos suprimentos apontando as necessidades de novas compras e das possíveis falhas na entrega é uma alternativa viável enquanto proposta para minimizar os problemas nas escolas causados pela falta de aporte logístico.

Considerando que quando a logística não funciona o trabalho da supervisão fica comprometido, o quadro 11, na sequência, apresenta a proposta de ação para que a atuação do supervisor de calha seja mais consistente tecnicamente junto aos gestores e as demandas das escolas.

Quadro 11 - Integrar e fortalecer as ações dos supervisores do interior

O quê?	Integrar as atividades dos supervisores do interior no novo sistema de monitoramento da gestão escolar com vistas a fortalecer suas ações e consolidar a relação escola-SEDUC de forma dinâmica e célere.
Por quê?	Para garantir um atendimento de qualidade a todas as escolas
Onde?	Na sala do Gabinete da Secretaria Adjunta do interior

Quando?	No segundo semestre de 2018, após a implantação do SIMAGE
Quem?	Secretária do Interior, supervisor e representante das coordenadorias regionais
Como?	Reunindo os supervisores, Secretária do Interior e representante das CRE para discutir as principais providências a serem tomadas, além de elencar as principais ferramentas e aportes necessários para o desenvolvimento das ações, incluindo condições de deslocamento, estadia, alimentação, dentre outros.
Quanto?	Sem custos, pois, o trabalho de monitoramento, acompanhamento e avaliação da gestão já está implícito nas atribuições dos supervisores, inclusive a previsão de diárias e passagens.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O organograma da SEDUC hospeda a Secretaria Executiva Adjunta do Interior que, segundo a Lei Delegada nº 3.642 de 26 de julho de 2011 tem a finalidade de coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais intermediadas pelas Coordenadorias Regionais situadas no interior do estado, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação.

Os supervisores de calha, apesar de não constarem no organograma da SEDUC, existem na prática e cumprem um papel fundamental na divisão de tarefas com a Secretária Adjunta do interior, acompanhando *in loco* as ações desenvolvidas pelas escolas e pelas CRE, como já informado anteriormente: orientando os gestores quanto à conservação do patrimônio público, planejamento escolar, Projeto Político-Pedagógico, carga horária e lotação de servidores, análise e prestação de contas, solicitação de serviços de infraestrutura, matrículas, dentre outros.

Ocorre que, devido ao grande número de escolas/municípios que eles precisam atender e as inúmeras solicitações demandadas a eles, esse serviço de supervisão, nos moldes que funciona hoje, não cumpre a essência do seu papel que é mediar soluções para o cotidiano escolar de forma eficaz e eficiente. Assim, a proposta de fortalecer as ações dos supervisores do interior encontra refúgio na importância que esses profissionais têm para a educação do Amazonas.

Na sequência, apresentamos o quadro 12 que discorre sobre a proposta de reestruturação do P.A.G.U.E visando a oferecer maior autonomia financeira aos gestores escolares.

Quadro 12 - Apoio institucional com despesas para eventos

O quê?	Reestruturar o P.A.G.U.E para garantir o atendimento dessas demandas.
Por quê?	As ações emanadas do macrossistema tem perfeito encaixe nas ações executadas pela escola, no entanto, atividades que demandam recursos financeiros tais como: Jogos escolares, Inscrição do Enem, deslocamento para fazer o Enem, Feira de Ciências, visitas às salas de aula da zona rural... deixam a escola numa situação delicada do ponto de vista operacional e financeiro. Observando essas dificuldades e estudando o regulamento do P.A.G.U.E foi possível encontrar a possibilidade de atendimento dessas necessidades através da cota extra estabelecida/administrada pelo secretário de educação.
Onde?	Departamento Financeiro – DPGF/SEDUC-Sede e Gabinete do Secretário
Quando?	A partir de março de 2018.
Quem?	Departamento de Gestão Financeira – DPGF e SEAI.
Como?	Fazendo o levantamento de todas as demandas previstas no calendário escolar e alocando os recursos necessários para fazer esse atendimento com a cota extra. Em seguida deve-se reestruturar o P.A.G.U.E para garantir o atendimento dessas demandas sem precisar usar a cota extra. Ressalta-se que o P.A.G.U.E é regido apenas por portaria o que facilita sua reestruturação.
Quanto?	Sem custo, porque essa atividade é simples de executar e o departamento financeiro juntamente com o gabinete do interior já trabalha no alinhamento dessas ações cotidianamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Programa de Autonomia da Gestão Escolar – P.A.G.U.E, foi criado para facilitar a execução das ações na escola, sobretudo as ações direcionadas aos serviços de manutenção dos condicionadores de ar, capinação, limpeza geral, manutenção elétrica e hidráulica e as compras emergenciais: gás, água e combustível. Mesmo com esses avanços, a escola ainda precisa dar conta de outras demandas que geram despesas. Além disso, conforme as falas dos sujeitos da pesquisa, na maioria das vezes, eles utilizam de seus próprios recursos pessoais para garantir a participação dos seus alunos nos jogos escolares, nas olimpíadas de Matemática e Língua Portuguesa, nos processos seletivos das universidades – ENEM, SIS, PSC, dentre outros.

Nesse contexto, faz-se necessária a reestruturação do P.A.G.U.E para atender novas demandas, flexibilizando o acesso dos estudantes a outros projetos que possibilitem um atendimento com qualidade e equidade.

A seguir, apresentamos o quadro 13 que traz a proposta de reestruturação do sistema comunicativo no macro e no microssistema da SEDUC a fim de dar mais celeridade na comunicação.

Quadro 13 - Reestruturação do sistema de comunicação

O quê?	Otimização dos canais de comunicação existentes e implantação de novos pontos de acesso/antena, com internet em todas as escolas.
Por quê?	Com base nos elementos de pesquisa e considerando toda minha vivência nas escolas do interior é visível perceber as dificuldades em relação ao sistema de comunicação que as escolas enfrentam todos os dias, desde uma simples mensagem de WhatsApp, até a transmissão de uma videoconferência, são entraves que dificultam e muito a boa gestão, tendo em vista que as informações, recomendações, instruções e avisos de orientações oriundos do macrossistema são feitos via internet
Onde?	Em todas as escolas estaduais (capital e interior) e na SEDUC-Sede.
Quando?	Abril a dezembro de 2018.
Quem?	Centro de Mídias, Departamento de infraestrutura, (DEINFRA) Gerencia de Sistema de informação (GESIN).
Como?	Os Departamentos e gerências envolvidos nessa ação farão um estudo situacional para constatar os pontos de estrangulamento e a real capacidade de melhoria trabalhando em duas etapas; 1- tudo que não precisa de equipamentos e serviços de engenharia para resolver imediatamente como: Otimização do sinal de internet fazendo o balanceamento das bandas contratadas, recomendar o uso expresso dos e-mails institucionais e o uso de ferramentas disponíveis para melhorar a comunicação e acelerar o potencial de informações compartilhadas, utilizar os telefones institucionais (Ramais) para ligar gratuitamente e reforçar as informações repassadas por e-mail ou WhatsApp. Na segunda etapa será feito um processo para aquisição de Antenas, computadores, impressoras, e todos os Hardware e Softwares necessários para garantir o sinal e o acesso à internet nas escolas.
Quanto?	Aproximadamente 12 milhões de reais

Fonte: Elaborado pelo autor

Reafirmando que as dimensões continentais do estado do Amazonas atingem 1,5 milhões de km<sup>2</sup>, dos quais 95% da sua floresta encontra-se preservada, tendo como principal acesso aos municípios a malha hidroviária e considerando que uma grande parte de sua população não possui energia elétrica, como pensar em um



sistema de comunicação que funcione com qualidade em lugares com tantas especificidades e desigualdades, que trafegam na contramão das novas tecnologias de informação e comunicação e que são atores indispensáveis para o processo comunicativo?

A SEDUC possui escolas em todos os municípios do estado e salas de aulas do Centro de Mídias em 1.200 comunidades. Apesar de um esforço grandioso para manter a comunicação com todos os envolvidos no processo educacional, as barreiras são inúmeras, e os sujeitos que responderam à pesquisa reclamaram desde o envio de um *e-mail* até a conexão da internet para transmissão de vídeo-aulas.

Nessa perspectiva, faz-se necessário reestruturar o sistema de comunicação e informação da SEDUC a fim de otimizar o que já existe, inclusive ensinando a operacionalizá-los corretamente, para em seguida fazer aquisição de novos equipamentos e serviços visando atender bem 100% das escolas no interior do estado.

### 3.2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS PROPOSTAS DE AÇÕES – PAE

Os dados produzidos na entrevista coletiva realizada junto aos sujeitos envolvidos neste estudo, os gestores escolares que atuam no interior do estado, traduziram os anseios e necessidades que desencadearam as ações propostas no Plano de Ação Educacional.

É certo que cada município tem uma realidade diferenciada, mas, nos assuntos relacionados à gestão escolar, as necessidades, angústias e anseios convergem para o campo da igualdade no que se relaciona a gerir a escola e suas demandas.

As ações elencadas no PAE buscam minimizar aquilo que nomeamos elementos críticos e que afetam diretamente a atuação do gestor escolar que atua no interior e que venha a oferecer aos gestores maior protagonismo e autonomia quanto às problemáticas que enfrentam no cotidiano escolar.

Convém afirmar que as propostas de ações não visam de forma pontual sanar as dificuldades operacionais da gestão escolar. Entretanto, temos a intenção de evidenciar, junto à SEDUC-Macrossistema, o mapeamento dos entraves obtido com

a pesquisa para fins de verificação e possível aplicabilidade junto aos gestores escolares do interior, alcançando também a capital.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas, com base no programa Escola de Gestores da Educação Pública, e a sua relação com a gestão e organização escolar, culminando em uma proposta de Plano de Ação Educacional.

Tendo como elemento norteador os dados produzidos na pesquisa de campo junto aos sujeitos da pesquisa, gestores escolares egressos do curso de especialização em Gestão Escolar elencaram-se aspectos relativos ao processo de formação, bem como à execução de suas funções no âmbito das escolas situadas nos municípios dadas as suas diferenças e semelhanças.

Buscamos também aporte teórico em autores diversos que discorrem sobre o processo formativo do gestor escolar e sobre a organização da escola. Os achados da pesquisa mostraram que apesar dos constantes eventos e momentos de formação promovidos pelo macrossistema da SEDUC aos gestores escolares, ainda existem elementos críticos que dificultam a execução de determinadas ações acerca das demandas oriundas do cotidiano escolar.

O referencial teórico utilizado como aporte para as reflexões e discussões realizadas nessa pesquisa propiciou maior compreensão e ampliação do olhar em relação aos aspectos relacionados à formação do gestor escolar e as implicâncias de sua atuação no âmbito da organização a escola.

O percurso metodológico percorrido por meio de análise documental e a entrevista coletiva possibilitaram confrontar qualitativamente no campo teórico prático os achados da pesquisa, produzindo resultados que ratificaram os questionamentos propostos e alcançaram os objetivos.

Dentre os achados, evidenciou-se a necessidade de que as propostas de formação não sejam planejadas de forma verticalizada e que os gestores possam ser ouvidos e ter participação ativa na construção das formações. Outro aspecto muito discutido e que continua causando embates está relacionado à seleção/indicação de gestores, fator este que precisa ser redesenhado para fins de acolher os interesses a comunidade como um todo.

Destaca-se também a necessidade urgente de promover a flexibilização do processo hierárquico, visto que, o caminho percorrido hoje colabora para a demora nas devolutivas e possibilidades de resolução para as demandas advindas das escolas. Outro ponto levantado se refere à fragmentação dos procedimentos e informações da gestão que necessitam que haja uma linearidade no repasse das informações a fim de que chegue ao mesmo tempo e da mesma forma a todos os gestores escolares.

Evidenciou-se também a necessidade de que o macrossistema da SEDUC tenha um olhar mais atento quanto ao apoio financeiro para despesas com eventos e ações que envolvam gestores, professores e alunos e que são realizadas na capital a fim de possibilitar a todos as mesmas oportunidades de forma igualitária. Por fim, ressaltou-se a ineficiência do processo comunicativo entre a SEDUC-Sede e as CRE e escolas situadas no interior do estado, para fins de agilizar a resolução as demandas.

As propostas do PAE foram traçadas tendo como norte os resultados da pesquisa e, portanto, estão alinhadas com as necessidades apontadas pelos gestores para que sua atuação à frente das escolas do interior possa ser mais eficiente e imediata em relação às demandas do cotidiano. Logo, temos no PAE uma proposta possível para ser executada.

Contudo, sabemos que as propostas aqui elencadas traduzem aspectos relevantes em relação à atuação do gestor escolar e que foram apontadas na pesquisa de campo, mas, que não tornam finitas as demandas e desafios oriundos do cerne da escola dadas suas diversidades.

Considerando o contexto em que cada escola está inserida, temos ciência de que muitas questões ficaram implícitas nas falas dos sujeitos entrevistados. Questões estas que demandam novos estudos e novas pesquisas para que sejam aprofundadas, discutidas e passíveis de sugestões de resoluções palpáveis pelo macrossistema de ensino, a saber:

- Implementação de uma gestão participativa fazendo com que todos os atores do processo educativo se vejam enquanto sujeitos da ação educativa fazendo com que o conhecimento seja de fato o centro do fazer pedagógico, e não apenas coparticipantes dadas sua função específica;
- Escola com atuação mais presente junto à comunidade e vice-versa;

- Diagnóstico de toda equipe de pessoal da escola para fins de levantamento quanto à postura e comportamentos no que se refere às questões administrativas e pedagógicas visando medir o nível e envolvimento com a organização escolar;
- O processo de formação continuada do gestor escolar deve ser contínuo, ressaltando que o gestor enquanto líder é também agente de mudanças, de transformações e que, para tanto, deve ser capaz de envolver a todos em prol de um objetivo comum que é a promoção de um ambiente educacional com qualidade e equidade.

Assim, espera-se que essa pesquisa possa abrir novos caminhos para o estudo dos processos de formação do gestor escolar imbricados na organização da escola e, envoltos pelas dimensões que sustentam o fazer profissional do gestor escolar enquanto liderança, pois “os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso das organizações”. (CHIAVENATO, 1994 *apud* LÜCK, 2010, p.33)

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Helena Machado de Paula. Disponível em: <[www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010](http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010)>. Acesso em: 22 out. 2017

AMAZONAS. **Resolução 122/2010 de 30 de novembro de 2010**. Aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Res. 122/2010 – CEE/AM, 2010.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Manaus: 2010, 91p. Disponível em: <[http://www.cetijbraga.com.br/resources/Regimento%20Geral%20das%20Escolas%20Estaduais%20\(atualizado%20pela%20SEDUC%20em%20jan2014\).pdf](http://www.cetijbraga.com.br/resources/Regimento%20Geral%20das%20Escolas%20Estaduais%20(atualizado%20pela%20SEDUC%20em%20jan2014).pdf)>. Acesso em: 16 set. 2016.

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

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Lei n.º 3.642, de 26 de julho de 2011**. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Educação e qualidade do ensino - SEDUC, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. Manaus, julho de 2011. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 3.633, de 03 de novembro 1976**. Dispõe sobre a criação do Centro de Formação Profissional Padre José Anchieta. Manaus, AM, 1976.

BRASIL. **LDB nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, e dá outras providências. Disponível em: [www.observatoriodopne.org.br/metaspne](http://www.observatoriodopne.org.br/metaspne). Acesso em: 02 out. 2017

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diretrizes Nacionais do Programa Escola De Gestores Da Educação Básica Pública**. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=879-diretrizes-n-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=879-diretrizes-n-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 02 mar. 2017.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012, 520 p. (Coleção EDVCERE, 19).

CABRAL-NETO, Antônio (A). Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA Maura Costa (Orgs.). **Política Educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009.

CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (Orgs.). Interação escola-família: subsídios para práticas escolares – Brasília: UNESCO, MEC, 2009. 104 p.

Disponível em:

<<http://www.ppgp2014.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2343>>. Acesso em: 06 out. 2017.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Souza; BRYAN, Newton AntonioPaciulli. Formação Continuada e Gestão Democrática: Desafios para Gestores do Interior do Amazonas. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 16., p. 174-191. jan./abr.2014.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GRACINDO, Regina Vieira. O gestor e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun.2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.205p.

LIBÂNEO, José Carlos. Aprendizagem escolar e a formação de professores na perspectiva da psicologia histórico-cultural e da teoria da atividade. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 113-147, 2004. Editora UFPR 113.

\_\_\_\_\_. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** – teoria e prática.4ªed. Goiânia: Alternativa, 2011.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, J.F; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2009

LÜCK, Heloísaet alii. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**.Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun. 2000

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

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Qualificação do trabalho e relações sociais. In: FIDALGO, Fernando. (Org.). **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte, MG: Movimento de Cultura Marxista, 1996.

MOREIRA, Herivelto. A investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida. Disponível em: [revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutect/article/download/1016/608](http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutect/article/download/1016/608). Acesso em: 07 dez. 2017

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2R** – Plano de Ação para Empreendedores. 2014. Disponível em <[http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2017.

O QUE É O PROGESTÃO? Disponível em:  
<<http://www.consed.org.br/consed/progestao>>. Acesso em: 14 set. 2017

PARO, Vitor H. **Administração escolar**: introdução crítica. 10ed. São Paulo: Cortez, 2001

PAZETO, Antonio Elizio. 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.

PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA. Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>>. Acesso em: 14 set. 2016.

PROJETO DE CURSO. Curso de Especialização em Gestão Escolar. Disponível em:  
<[portal.mec.gov.br/docman/documentos-pdf/877-projeto-pdf](http://portal.mec.gov.br/docman/documentos-pdf/877-projeto-pdf)>. Acesso em: 07 dez. 2017

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília: Líber Livros Editora, 2006. 175p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TELFER, R; SWAN, T. Teacher motivation in alternate promotion structures for NSW high schools. *The Journal of Educational Administration*, v. XXIV, n.1, p. 38-57, 1986.

TERTO, Daniela Cunha; PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**. Disponível em:  
<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/posters/0041.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2017.



## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – ENTREVISTA COLETIVA**

#### **TEMA: FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DO INTERIOR DO AMAZONAS E A RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

**Mestrando: Algemiro Ferreira Lima Filho**

**Orientador: Profa. Dra. Ilka Schapper Santos**

**Asa: Profa. Msc. Mônica Salles**

**OBJETIVO GERAL:** Analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas por meio do programa Escola de Gestores da Educação Pública e a sua relação com a organização escolar.

#### **PROBLEMATIZAÇÃO**

O presente trabalho de pesquisa busca responder sobre quais evidências e implicações, na realidade das escolas estaduais nos municípios do Amazonas, advêm do estreitamento da formação dos gestores com a qualidade dos processos de gestão e a organização escolar.

#### **ROTEIRO**

##### **Programação**

Data: 11 e 12/09/2017

Local: Sala de reunião – CETAM /Manacapuru

Horário: 17h às 20:30h

Participantes: 1º Encontro: 11 participantes, sendo 1 mediador; 2 colaboradores e 08 gestores escolares egressos do Curso de Especialização em Gestão Escolar.

2º Encontro: 08 participantes, sendo 1 mediador, 2 colaboradores e 5 gestores escolares egressos do Curso de Especialização em Gestão Escolar.

Mediador: Algemiro Ferreira Lima Filho

Colaboradores: Prof. Msc. Cláudio Marins de Melo

Prof. Especialista Roberta Prestes

## **Desenvolvimento**

### **Parte 1: Início**

Acolhida

Apresentação dos participantes

Breve exposição sobre o tema

Orientações quanto ao desenvolvimento da atividade

### **Parte 2: Eixo 1: Questionamentos sobre os processos relativos à gestão escolar**

1. Como se estabelece os processos de relações e interações do gestor escolar com a gestão do macro sistema da SEDUC?
2. Na sua análise, os gestores das escolas tem conseguido alinhar suas ações com as ações emanadas da gestão da Secretaria de Educação?
3. Na sua avaliação a gestão de uma escola localizada no interior do Amazonas apresenta quais diferenças em relação a uma escola localizada em Manaus, capital?
4. Na sua concepção quais os principais entraves para o exercício da gestão escolar?

### **Parte 3: Eixo 2: Questionamentos sobre o processo de formação dos gestores escolares da rede estadual do Amazonas**

1. Como você avalia os cursos ou programas de formação oferecidos para o gestor escolar no Amazonas?
2. O que você pensa sobre o Programa de Formação de Gestores da Educação Pública?
3. Você estabelece relações dos cursos ou programas de formação com a sua prática na gestão escolar?  
Em sua opinião em que medida os cursos ou programas de formação, por meio de sua matriz curricular auxiliam o gestor escolar para o exercício da função?

**Parte 4: Eixo 3: Questionamentos sobre a organização escolar**

1. Você estabelece relações entre formação, gestão e organização escolar? Fale sobre isso.
2. Como você entende a organização escolar?
3. Em sua opinião, qual a posição do gestor com o processo de organização da escola em relação aos demais sujeitos?
4. Descreva como está organizada sua escola.
5. Como você analisa as atividades de organização da escola em relação ao suporte técnico (supervisores) disponibilizado pela SEDUC via Secretaria do Interior?

**Parte 5: Encerramento**

Considerações finais do mediador

**Parte 6: Lanche**

## **APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COLETIVA**

**Local: Sala de reunião do CETAM    Data: 11/09/2017**

**Hora: 17h às 20:30h**

**Pesquisador:** Primeiramente quero agradecer a presença de todos, sei que não é fácil após o feriado prolongado...tê-los aqui para que vocês possam contribuir muito não só com a minha pesquisa, mas, com a educação do Estado do Amazonas, realmente é um prazer, um privilégio muito grande. Antes de nós fazermos a apresentação de vocês, que é importante, é necessária, eu já vou começar dizendo um pouquinho o que me angustiava quando nós começamos a fazer o curso de mestrado. Nessas minhas andanças pelos interiores, desde quando eu fui assessor de secretário, diretor de departamento da Seduc e depois como secretário do interior... minha angústia era...um diretor de escola, nessa nova configuração um gestor escolar, ele, com a sua formação inicial, portanto, formado em Geografia, em Pedagogia, História, Matemática, enfim, ela ainda recebia outras formações, a Seduc já está no seu X Encontro de Gestores, então, assim, ele tem todo um paralelo de informação além de sua inicial, ele tem a continuada...ham...os departamentos da secretaria têm uma política de informar e, muitas vezes de delegar o que é preciso ser feito na escola, mas, quando nós chegávamos lá na ponta pra ver uma escola daquele colega gestor...a escola estava muito diferente de tudo aquilo que a gente tinha ensinado. Isso começou a me angustiar de verdade e, não só no interior, na capital também, mas, a capital pela proximidade que tem com a secretaria e com os supervisores, com as coordenadorias que têm um aparato maior de monitoramento, isso é menor. Essa angústia veio e eu comecei a imaginar o seguinte: Será que o gestor da escola do interior, ele começa a personificar a sua escola? E eu comecei a observar que isso era verdadeiro. Então esse gestor...eu não gosto de matemática, então eu não vou chegar...pegar um programa de olimpíadas de Matemática, por exemplo, da SEDUC, eu não vou nem pegar..eu não gosto de Matemática, eu não gosto disso. É...eu não gosto de feira de ciências, então, eu não vou fazer feira de ciências...eu não gosto de trabalhar com APMC, então eu não vou fazer APMC. E a gente escutava muito isso do próprio colega gestor...olha eu não gosto disso, então, não vou fazer. Em algum momento é

necessário descolar isso porque uma coisa é o que eu diretor penso, e gosto, e quero...outra coisa é os pilares fundamentais da gestão de uma escola tem que tá devidamente alicerçado no pedagógico, no administrativo, na infraestrutura e, que eu não posso deixar de fazer aquilo que me é pertinente à função, só por conta de eu pessoa não gostar de determinada situação, determinado assunto. É, isso me inquietou tanto porque eu comecei ver a materialização disso, tanto é que, você pega, por exemplo, Tefé...você tem uma escola muito próxima da outra, e você tem basicamente o mesmo público, a mesma comunidade, mas, eu tenho um gestor aqui e outro ali...de um lado a escola brilha, tem bons resultados, é toda limpinha, não tem nada quebrado e, do outro tem o inverso, a escola tem péssimos resultados, a infraestrutura é ruim, a equipe é muito desagregada, então assim, o gestor não consegue resolver os conflitos que são naturais, mas, que são importantes pra que ele possa ir resolvendo e, com isso, a escola vai perdendo a credibilidade com a própria comunidade. Como no mestrado você tem uma certa liberdade de escolher os temas, eu preferi escolher esse: Por quê que o gestor escolar que atua nas escolas do interior do estado do Amazonas, a sua prática não é coerente com a sua teoria? Porque que você aprende X e na escola você desenvolve Y, ou, porque que você tem tantas oportunidades de aprender como uma organização escolar deve funcionar e, quando chega lá você simplesmente ignora aquilo que em tese devia ter aprendido e apreendido e, não coloca nada em prática e, porquê por conta disso você se rotula...como eu não quero, eu não gosto, mas, quando, na realidade aquele espaço é um espaço de construção coletiva...quando na escola você não deveria personificar, mas, que você deveria enfim, colocar em prática tudo aquilo que você aprendeu. Então, essa angústia eu fui compartilhando com meus professores e aí um deles me disse assim...o professor Victor Paradela...Algemiro, por que você não começa a estudar isso então? Porque você não estuda a distância entra aquilo que o professor gestor aprende e aquilo que efetivamente ele emprega na organização escolar? Por que é tão distante a teoria da prática? Qual é o papel da SEDUC, como é que a Seduc conversa com essa escola? Quais são os procedimentos que a Seduc adota para medir a qualidade do resultado dessa escola? Por que que a personificação da escola na figura do gestor, de alguma forma a Seduc não interfere nisso e, se interfere, como interfere? E, essas questões todas foram criando um norte muito grande que foram tornando-se realidade. Hoje, é uma realidade, você perceber escolas que são administradas por colegas gestores que têm a mesma

formação, que trabalham na mesma comunidade, mas, que têm uma distância muito grande. Em alguns momentos parece que você personificar a gestão da escola parece ser bom...tipo, você é uma boa dona de casa, que cuida muito bem da sua casa, sua casa é muito bem limpinha, se ela leva isso pra dentro da escola, a escola vai ser limpinha, organizada, disciplinada, aí você pega aquele camarada que é desorganizado em casa, que não é um bom filho, não é um bom pai, que vai para a gestão da escola e ele também não é um bom gestor, só que, nem aos céus nem a terra...como disse o Tiago que também foi diretor do Degesc e já e mestre, ele dizia assim: Algemiro, em algum momento se você coloca essa personalização do ponto de vista do bem, daquilo que produz...é legal. Mas, se você personifica naquilo que não é legal, naquilo que não é bom, naquilo que não tem um bom resultado, então, personificar não é legal. Então assim, nós vamos discutir um pouco disso, então aqui...a gente precisava amarrar a pesquisa...então, a pesquisa ela se alicerçou na escola de gestores, um curso oferecido pelo MEC com as secretarias do país inteiro e, a Seduc do Amazonas fez parte disso. Vocês participaram do curso, então aqui nós temos colegas gestores de escola, colegas que já foram gestores e colegas que nunca foram gestores e, todos participaram do curso e, nós vamos discutir aqui e tentar entender melhor por que essa distância. Por que que a gente não consegue trabalhar uma prática afinada coma teoria? Por que que a organização escolar não é pautada numa teoria que dê conta dos resultados que a educação brasileira, que a educação do Estado do Amazonas tanto precisa? É um pouco disso que a gente vai trabalhar com vocês a partir de 11 perguntas. O nome da dinâmica é entrevista coletiva porque nós vamos lançar as perguntas e vocês vão aleatoriamente respondendo. Não há obrigatoriedade de cada um responder as 11, mas, é importante que todos vocês se pronunciem sobre esses questionamentos porque são exatamente esses questionamentos que vão nos dar a base, a sustentação para fundamentar aquilo que nós entendemos que seja o caminho...porque assim, qual é o grande foco no final desse mestrado que o Iberson já concluiu? É a gente fazer um PAE. Então assim, o PAE é o teu plano de ação para resolver aquele problema e, a minha orientadora quando eu estava secretário de orientação dizia: Algemiro, tu fizestes teu projeto pensando em entregar depois para alguém resolver. Como tu és secretário de Educação tu entregas pra ti mesmo e, se lá no final ficar provado que essa distância entre a teoria e a prática é falta de monitoramento da Seduc, é você como secretário que vai ter que resolver. Aí Deus quis que eu não fosse mais o

secretário, então agora eu vou fazer o PAE para entregar para o próximo secretário de educação para que ele possa nos ajudar a resolver essa distância que tanto corrói negativamente a educação no estado do Amazonas. É...vamos começar aqui então pelo meu lado direito e pedi para que você diga seu nome, sua função atual e o município de onde você vem.

S5 - estou como gestora da E.E. Maria das Graças, sou de Maués e sou professora de Matemática. E, também tenho especialização pela Escola de Gestores.

Pesquisador– muito bem. Seja bem vinda de Maués...ela tem uma história muito bonita a Ivanês. Não dá pra gente contar aqui porque não é o foco, mas, só pra...ela é um exemplo de como a educação transforma a vida da gente. Quando estive em Maués tive a oportunidade de conhecer um pouco a história dela e, até divulguei um pouco a história...de alguém que começou na escola literalmente como pessoa de carreira, que foi serviços gerais da escola, depois foi pra secretaria da escola, aí fez a faculdade de matemática, professora, e agora atualmente é a gestora da escola. Então, assim, você ser serviços gerais de uma escola, depois você estar no topo máximo do cargo daquela escola.

S5–paralelo a isso eu ainda fiz administração.

S1 - sou de Tefé, estou na gestão da escola Acijara, no Bairro do Abial. A minha formação é Pedagogia e também fiz Escola de Gestores.

S7 - professor municipal e do Estado, fiz o Escola de Gestores, nunca fui diretor de escola e estou aqui para contribuir com o seu trabalho. De Beruri.

S6 - sou de Maués e estou como secretária de escola e, nunca tive oportunidade de ser gestora e, também participei do Escola de gestores e, estou aqui para contribuir com o professor Algemiro.

S8 - de Tefé e, professor de Matemática, de Educação Física, participei do Escola de Gestora, fui do mestrado, fui diretor de escola né e, atualmente atuo na Coordenação Administrativa na coordenadoria de Tefé.

Sebastião – sou de Codajás, Sebastião Matos da Silva, minha formação é Letras e Pedagogia e o Normal Superior. Eu já fui gestor, uma vez. Não durei muito tempo não na gestão...é aquela coisa assim eu falo demais né...(risos) e, quando você fala demais as coisas se complicam e, eu fui convidado novamente para estar na gestão e eu estou desde maio de 2015 até o presente momento. E, agente também tem formação em gestão escolar e, foi uma honra ser convidado para participar da entrevista com vocês. Certamente a gente vai aprender um pouquinho.

S4 - de Codajás. Estou há dois anos e meio na escola padrão do município, com 12 salas. Esse ano tem menos aluno né, que ano passado nós tínhamos 1220 alunos e, esse ano nós temos 620 alunos só em dois turnos. Sou formado em Tecnologia e saneamento Ambiental, nunca atuei nessa área, mas, procuro fazer esse trabalho dentro da escola mesmo. E também sou formado em Pedagogia no Normal Superior e, tenho especialização em Letras e Didática do Ensino Superior. Também vim tentar contribuir com o trabalho do professor Algemiro.

S2 - sou de Humaitá. A minha formação é Filosofia e Educação Física, tudo a ver. Particpei do Escola de Gestores. Também tenho formação em Visão Interdisciplinar, Orientação e Coordenação Pedagógica pela Universidade estadual e, de vez em quando também dou umas aulas na UEA quando o tempo soba. Tô na escola Álvaro Maia que é um EETI, estamos apenas há dois anos e está sendo uma experiência boa. Que lá tá saindo a minha tese para o mestrado que é a mudança de comportamento do aluno na escola de tempo integral, não o comportamento pedagógico, mas, o comportamento social.

**Pesquisador** – está aqui presente o professor Cláudio que é mestre e a professora Roberta é especialista. Vamos aos slides para facilitar a visualização e compreensão de todos. Tem o resumo do caso que é: O caso de gestão em estudo evidencia a formação do gestor escolar que atua no interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar. No início aí estava a prática, como fali pra vocês, mas, aí a professora pediu pra mudar porque ela disse que prática escolar tá muito ligada a resultado...organização escolar é ligada ao todo, então, a gente preferiu ficar com o tema que a professora sugeriu. Objetivo da pesquisa: Analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas e sua relação com a



organização escolar com base no programa Escola de Gestores da Educação Pública.

### **Eixo 1 – Questionamentos relativos aos processos da gestão escolar**

#### **Questão 1 – Como se estabelecem os processos de relações e interações do gestor escolar com a gestão do macro sistema da Seduc?**

Então, pra gente começar a compartilhar. Como é feita essa relação Seduc x escola, vocês que estão na gestão, vocês que não estão, mas que atua na escola, conversa com seu gestor...o que o seu gestor diz...é tão difícil essa relação com a Seduc ou é tão boa, tão distante, tão próxima, é tão fácil de se comunicar com a Seduc ou é tão difícil. Como é que vocês vivenciam isso no dia-a-dia da escola? Como é que vocês veem que se dá essa relação do gestor escolar do interior e Seduc Manaus?

**S1** - lá em Tefé, no nosso município, primeiramente, antes de entrar diretamente pra pedir ajuda da Seduc/sede a gente procura primeiro a coordenadoria no nosso município. Então, a gente passa as necessidades que nós temos para a nossa coordenadora e pros administrativos, tanto pedagógico quanto administrativo que é o S8, pra tentar nos ajudar. Eles é que tentam nos ajudar com relação à Seduc/sede né...difícilmente a gente entra em contato primeiro com a Seduc/sede. Eu, principalmente, entro em contato primeiro com a coordenadoria para tentar resolver nossos problemas.

**Pesquisador** - Então, a coordenadoria em Tefé, como uma representante da Seduc macro sistema é que você visualiza como sendo o primeiro braço pra você pegar e ajudar a resolver os problemas.

S1 - isso...isso

Pesquisador - mas, se você tivesse que estender...beleza...eu fui até a coordenadoria, eles me ajudaram, mas, como é que eu faço essa transposição até a Seduc. Como é que a Seduc se comunica com vocês, é sempre através da coordenadoria ou é direto com a escola?

**S1** - não, direto com a escola é através de e-mails e, a gente sempre respondendo. Por exemplo: se eu preciso de uma material, alguma coisa, eu faço os ofícios e vou até a coordenadoria que me dá o OK, assina o ofício e eu envio até a Seduc/sede.

Pesquisador - Quando a Seduc, por exemplo, tem algum problema com prazos para a entrega de Censo Escolar, por exemplo, ela se comunica direto com a escola, como é que ela faz?

S1 - Sim, direto com a escola e com o pessoal da coordenadoria também pra que eles cobrem a gente para que não tenha atraso em todos os sentidos a entrega do Censo Escolar.

Pesquisador - Quando há problema de prestação de contas, por exemplo, como é que é feita essa...

S1 - Diretamente com a escola e, quando eles repassam pra escola automaticamente eles repassam para a coordenadoria também.

Pesquisador - Quando a comunidade se sente insatisfeita com a escola, e liga para Seduc ou para a coordenadoria, como é que você gestora reage a esse processo de interação que a Seduc te cobra e aquilo que você faz efetivamente na escola?

S1 - Eu tento conversar com a comunidade pra vê o que realmente tá faltando pra que a gente melhore.

**S2** – eu acho que em todas as escolas acontece isso, primeiro a coordenadoria depois diretamente com a Seduc. Existe a diferença, que no encontro de gestores eu conversei bastante...existe coordenador que dá liberdade de você se comunicar diretamente com Manaus e, existem coordenadores que quando você passa o problema pra eles e eles não consegue ou demoram muito e, você tenta ir diretamente eles já ficam chateados, isso acontece muito.

Pesquisador - Mas, você tem dificuldade nessa comunicação?

**S2** - Não, é muito mais fácil essa relação diretamente com a Seduc porque você cobra, todo dia fica ligando, fica falando o que tem, o que não tem, o que dá pra fazer, o que não dá...aí falam em alguém pra pegar aqui, dá pra levar...quer dizer, eles facilitam bastante, porque as vezes a coordenadoria são várias escolas e eles não conseguem dar conta. Então, esse contato direto facilita demais a vida da gente.

**Pesquisador** - A Seduc tem dos seus 7 departamentos, ela trabalha por sazonalidade né. Se nós observarmos, por exemplo, no início do ano é feito a lotação, então o departamento mais castigado é o DGP né. Porque é quando vocês querem lotar o professor no projeto, quer uma carga. Então, assim, nesse período é difícil a relação com a Seduc, é fácil comunicar, é fácil convencer das necessidades da escola?

**S2** - Eu particularmente não tive problemas até hoje, quer dizer, é...porque o que nós fazemos lá geralmente, nós contactamos todos os gestores, fazemos levantamento de todos os professores, qual professor do quadro efetivo tem o perfil pra um determinado trabalho e entramos em acordo. Depois mandamos para Manaus em, acordo comum e, depois vemos os do processo seletivo.

**S3** - Nós sempre entramos em contato com a coordenação. A coordenação sempre nos atendeu bem, diferente da coordenação anterior. Como você falou tem coordenação que deixa e tem coordenação que não quer que você vá além né...porque eu não sei qual é o problema, se sentir minorizado...isso na gestão anterior. A coordenação atual dá liberdade e a gente tem ido até ela e resolvido. Outras coisas como a questão da APMC né, a gente passa, porque tem que passar a ela e ela sempre resolve. Tem o caso da comunidade...a comunidade a gente tem sempre que esclarecer o que tá acontecendo pra num ficar aquela coisa no ar...sei lá, aquela coisa escondida né...a gente tem que tentar conversar e esclarecer...olha tá acontecendo isso...deixar as coisas mais transparentes...às vezes você vai pra uma reunião passar isso pra comunidade e fala num tom muito mais criticado, a comunidade acaba ficando mais com dúvida ainda. E a Seduc, do tempo que eu trabalho, de uns 10 anos pra cá melhorou muito o atendimento da gente. Eu particularmente que fui presidente da APMC, há uns 15 anos atrás você ia na Seduc e eles ficavam jogando...então, hoje não, você tem uma relação mais direta, as pessoas recebem bem, os e-mails que a gente manda as pessoas resolvem pra nós com uma linguagem mais acessível né e, respeitosa. Eu digo particularmente, isso nunca acontecia...muito chato você ir lá na Seduc resolver um problema, chegar de manhã e ficar esperando uma resposta e, não, não é aqui, não é aqui...uma manhã perdida né ...e hoje não, hoje tem uma transparência muito grande né, na Seduc.

**S4** - falando ainda de Codajás, da agilidade pra resolver algumas problemáticas...na escola que nós estamos lá há 3 anos atrás estávamos tentando a troca dos ar condicionados. Pela coordenadoria os ofícios não têm mais conta, aí eu vejo que a agilidade é maior quando você vai direto com os departamentos da Seduc, só que normalmente você não tem esse tempo de tá aqui em Manaus ainda mais quando você é gestor de escola grande, mas, ajuda muito você vindo direto. Na coordenadoria tem a questão do ofício, tem o malote que manda né. Tem coisa que a gente consegue aqui de material que a própria coordenadoria não sabe que a gente consegue. Um grande problema no interior ainda é a velocidade da internet que às vezes passa dias tentando baixar um PDF e não consegue e, isso atrapalha o andar das informações via Seduc – coordenadorias e gestor da escola, mas, acredito que avançou muito como o Sebastião falou, de facilitar o contato com a Seduc via whatsapp, email e até mesmo facebook tem facilitado muito.

**S5** – em Maués a gente também obedece uma hierarquia né, de não passar por cima da coordenadoria e, como tem uma gama de escolas com necessidades a gente passa também direto, mas, não sem antes falar com o coordenador. Tem certos departamentos que a gente nem precisa passar tanto pela coordenadoria que são o de merenda escolar que a gente tem que passar direto, alguns problemáticas relacionadas à contabilidade do Maria das Graças que são assuntos que a gente tem que passar direto e, a questão da APMC, o contato é direto com as escolas aí quando a escola não responde é cobrado da coordenadoria via whatsapp, via telefone...a questão do whatsapp veio facilitar muito...os grupos criados entre a coordenadoria, entre a própria Seduc tem facilitado muito a comunicação e, às vezes o coordenador vai passar uma informação que a gente já tem conhecimento que foi passado pelo grupo de gestores que é sempre ali um vínculo acessível, então, é...há sim a proximidade através dos e-mails, whatsapp e, embora muitas vezes não sejamos atendidos de imediato mas, nós chegamos a um atendimento. Às vezes é preciso até insistência para que aconteça aquele pedido, mas, tem sim uma proximidade, hoje tem.

**S6** – tinha que ligar todo dia pro Tiago né...(risos) a questão do SIGEAM desde 2011 facilitou muito pra gente o SIGEAM pra emissão de histórico, de certificado foi uma boa. Mas, como ela falou a comunicação com a Seduc passa pelo coordenador e tem o nosso supervisor, mas, depende muito da boa vontade dele ficar também indo

em cada setor cobrando né, que às vezes eles não fazem muito isso, mas, a gente fala com o coordenador pra falar direto com o setor, ele autoriza e a gente resolve.

**S7** – eu estava afastado um pouco das escolas, mas, quando a gente trabalhava na escola lá era muito notório a lentidão das coisas...a parte documental ficava muito presa na coordenação, então assim, fazia o percurso dos gestores para a coordenação e, a coordenação levava bastante tempo pra acionar a Seduc. Do meu ponto de vista o coordenador precisa ser mais ativo na questão presencial na Seduc, por que se você manda um ofício um e-mail, mas, se você vai pessoalmente resolve mais rápido e, até então lá ainda tem os malotes e isso demora demais pra chegar e retornar né...e também na época, não sei como vai funcionar agora que mudou o coordenador, mas, tinha uma política muito grande entre o gestor e o coordenador e, isso prendia a mobilidade do gestor pra ir na Seduc. As informações de curso, de muitas coisas perdia por falta de informação, de divulgação das coisas e, o acompanhamento da coordenadora lá na cidade era muito pouco e, um dos pontos que considero positivo é quando você vai e resolve né. Visitar a escola nos três horários, vê o que acontece e, o coordenador na época ficava muito preso assim. A noite, por exemplo, eu trabalhava a noite, é muito difícil ir por lá a não ser quando tinha uma fofoca, alguma coisa... (risos) e, com isso a educação perde, caminha a curtos passos. Mesmo com a internet ruim às vezes agiliza muita coisa. Então, esse era um ponto negativo lá, agora com o novo coordenador penso que modifique alguma coisa lá. E, Beruri sempre foi um município pequeno, nós temos lá 3 escolas estaduais e com um coordenador deveria ser um município que andasse bastante devido a demanda ser pequena e, Beruri é bem pertinho de Manaus, você sai de lá 6:15 e 10h tá aqui em Manaus, diferente de outros municípios que são bem mais longes. Do meu ponto de vista a melhoria seria a presença do coordenador na Seduc, nos departamentos, buscando as coisas, presencialmente o que ajudaria bastante.

**S8** -È, apenas para concluir, eu esperei ele falar e ele não falou... essa interação não necessariamente do ponto de vista presencial né. Existe um veículo de comunicação nossa que é o próprio Centro de Mídias, acredito que ele ajudou muito essa questão da comunicação, ele é um marco em todo esse processo porque ao invés da gente ter um encontro de gestores, ele reúne todo mundo e ao mesmo

tempo ali, concilia a agenda de todos os departamentos, os gerentes, enfim, da sede né e consegue chegar a todos esses locais simultaneamente né. Isso é importante a gente destacar por que nos últimos dois anos o negócio bombou né, o whatsapp, os grupos vieram pra ficar cada vez mais forte...quando o Cláudio tava na função...olha tô com um problema aqui Cláudio..e tinha a Roberta e aí..ligar a noite...Roberta é o seguinte (risos) eu ligava e assim na minha função lá..ah, o prazo era hoje e eu não consegui resolver, peraí, então vou ligar...aí o diretor chega lá comigo e eu não vou ter resposta pro cara...agora é talvez assim uma coisa a se pensar é...vou reunir...agora é polo né..mudou a nomenclatura, agora é polo lá na Seduc...então, o polo 5, vou ter uma transmissão só com os coordenadores, com gerente, com diretores, num sei que às vezes esse distanciamento existe ela me disse aqui que tinha dificuldade com um gerente, eu tinha mesma com ele, levei “cacete” esse último ano. Nessa última viagem da balsa por que todo mundo veio...não tá aqui eu fiz a minha parte, só que eu não tive resposta e aí é o que você falou, às vezes a gente passa o dia....todos vocês falaram em termo de coordenadoria...a gente tem muita coisa pra fazer...passei uma hora tentando falar com a Roberta, mas, eu lembrei que eu tinha outros assuntos e acaba que eu acabo não dando conta mesmo e, assim, vocês não estão errados não, é verdade tudo o que vocês falaram.

**S2** – é porque assim, na nossa cidade são duas, três escolas, aqui são quantas? Isso complica

**Especialista**– 261 escolas

**Pesquisador** – Foi muito legal essa primeira questão, vamos passar para a segunda que é mais fácil de responder.

**Especialista** – meio que já responderam.

**Pesquisador**– é...

**Questão 2 – Na sua análise os gestores das escolas têm conseguido alinhadas suas ações com as ações emanadas da gestão da secretaria?**

Então assim oh, eu até rascunhei aqui pra gente ser mais direto. Vamos imaginar que o Sebastião e o Roberto lá de Codajás, que análise eles precisam fazer... eles lançaram, por exemplo, o PPP e o PPP tem uma série de ações a serem

desenvolvidas, Essas ações estão alinhadas com aquilo que a secretaria tá lhe pedindo? O PAG que é uma coisa bacana que a gente colocou. A secretaria abriu espaço para que você colocasse suas demandas e financiou parte delas para que você tivesse mais autonomia. Aquilo que você quis arrumar é realmente aquilo que a secretaria também gostaria que tivesse sido arrumado? É um pouco nessa linha pra gente dá um pouco mais de celeridade. Na análise de vocês as ações das escolas hoje estão alinhadas com as ações da secretaria, ou é meio que aquilo que o colega falou eu fui gestor mas, aí como eu falava muito de repente eu fui preterido...a Seduc viveu uma época dessa...quando o gestor levantava...ah eu não concordo com isso...ah tu não concorda, então sai. Hoje, a secretaria vive uma nova dinâmica, uma dinâmica onde você tem que dizer sim onde dói que é pra que a secretaria comece a encontrar soluções para o problema que não é o problema da sua dor, é uma dor coletiva, uma dor da escola. Essa segunda questão é focada nisso: Se as ações da sua escola estão alinhadas com as ações da Seduc.

**Especialista** - Também com as demandas pedagógicas né, porque se é cobrado um resultado, é cobrado inscrição num projeto, olimpíadas, se a escola consegue responder conforme a velocidade que a Seduc impões vamos dizer. Não é essa palavra, mas, esse é o papel da secretaria...é fomentar políticas de educação e a escola...a política tem que acontecer na ponta, na escola. E aí nessa questão é pra gente analisar, será que tudo que a Seduc propõe enquanto política, enquanto projeto de educação, será que a escola consegue colocar em prática?

**S6** – Vamos ver as olimpíadas de Matemática...Maués nunca participou porque quando é classificado quem paga é o município que não recebe nenhum recurso e, Maués quase não participa. Embora esteja alinhado com a secretaria a gente não consegue participar por causa dessa dificuldade. Como que a gente vai mandar pra cá 5 alunos pela coordenadoria se a gente não tem recursos pra isso? Quanto ao P.A.G.U.E né, foi uma saída muito interessante, a gente faz nosso plano, manda pra Seduc. Acreditamos que esteja alinhado porque a gente faz nosso plano...limpar, arrumar, ar condicionado, fazer limpeza, manutenção, aí a gente faz o plano eles aprovam e, acreditamos estar alinhado com o que eles querem.

Pesquisador - essa questão das olimpíadas que você falou é muito parecida com os jogos escolares né...e a secretaria trabalha no seu calendário macro com jogos estudantis, mas, as prévias são feitas nos municípios e, de regra a secretaria não tem nenhuma ajuda, então o deslocamento e Maraã, de Uarini pra Tefé é por conta da escola e da prefeitura. Então, se de repente é uma ação da secretaria que o município precisa desenvolver com seus alunos do Estado, mas, que vocês não têm as condições necessárias pra desenvolver.

**Especialista** - essa política precisa ser redesenhada para alinhar.

**Especialista** -é...é muito parecida com o ENEM né...tem municípios que a prova não é feita lá e esse ano resolveram fazer em duas vezes, o que piorou bastante. Então, é nesse sentido mesmo, as demandas que provocam resultados positivos ou negativos estão alinhadas entre escola e secretaria.

**S2** – Esse último 2016 e 2017, graças a Deus nós estamos conseguindo fazer esse alinhamento. Teve dois anos lá que foi um sufoco, não conseguimos mesmo devido a uma questão de reestruturar toda a escola, mas, em 2016 e 2017 nós estamos conseguindo. Em 2016 não conseguimos o P.A.G.U.E, não recebemos. A documentação foi toda OK, postamos tudo na data, foi tudo OK...só que fomos uma das escolas que não recebemos o P.A.G.U.E, sobrevivemos com o dinheiro do PDDE. Aí, em cima da questão de todos os outros programas, as olimpíadas de Matemática, os jogos, de Língua Portuguesa, todos os concursos de redações, concurso de dança, tudo isso o que nós fizemos: conversamos com os pais e os pais ajudam muito na comunidade lá, tanto que as minhas meninas que vão participar do festival de dança, elas já têm a roupa delas. No festival de dança esse ano elas vão vir de avião porque elas já tem um dinheirinho porque fizeram vários eventos; os meninos da fanfarra eles mesmo, quer dizer, se a escola não tem dinheiro eu dou essa liberdade de fazer promoções, de fazer feirinhas livres, de fazer feira do conhecimento, de fazer uma série de coisas que é para promover. Mandamos agora...todas as escolas se reuniram e como a prefeitura não ajudou, mandamos uma professora e aluna aqui para Manaus e, a professora para acompanhá-la até Curitiba nos jogos nacionais. Tivemos uma aluna da cidade, a prefeitura só deu passagem até Manaus para a aluna, para a professora não deu



nada. Então, todas as escolas se reuniram, fizemos uma rifa e mandamos a professora para Curitiba. Então, quer dizer, há muita essa união lá em relação a isso. Então, a escola tá conseguindo. Temos ainda aulas aos sábados para o ENEM; tem ainda as inscrições porque o SIS, infelizmente, ainda é pago, então nós fizemos eventos...a escola faz muitos eventos pra sobreviver nesse sentido. Agora perdemos o telhado...(risos)

**S1** - lá como a escola é ciclo é um pouco diferente né, não tem ENEM, não tem esse monte de coisa, mas, a gente tenta também fazer todos os programas como avaliação diagnóstica, prova Brasil, é tudo organizado. Assim, a gente aplica, mas, também a coordenação eles cobram da gente. A gente manda pra Seduc o resultado, mas, manda pra coordenação. O P.A.G.U.E, o meu amigo que tá aí calado, mas, depois ele vai falar, eu agradeço muito a ele porque a gente só conseguiu em 2017 a nossa cota de 2016, foi a única escola que o S8 adou, o pessoal ligava quase no dia...ele conseguiu e tenho a té a data 27/03, uma segunda-feira o dinheiro do P.A.G.U.E na conta da escola. Com relação a jogos, como são crianças então também faz parte da coordenação de educação física, eles promovem jogos pras nossas crianças...é o pré-mirim, eu não conhecia nem as bolas, quem me ajuda com isso são as meninas e eu pergunto muito pro S8, pro coordenador de Educação Física...me ajuda, como é que eu compro, como que eu faço.

**Especialista:** no geral, então, as demandas da secretaria conseguem ser atendidas muito pelo esforço da gestão?

**S1** - das duas coisas, tanto da gestão quanto da coordenação

**S2** – lá na minha cidade Humaitá existe uma união muito grande entre os gestores, o que falta numa escola e tem na outra, um ajuda o outro. Quer dizer, por exemplo, nessa última faze aí ficamos sem merenda, então, dividimos o que tinha até a balsa chegar.

**S1** – é que a logística lá da escola é diferente, atravessa um igarapé

**S4**– na escola que o senhor visitou, nós estamos passando pela experiência do EM. Há 8 anos atrás funcionávamos com o EF e EJA, esse ano só atendemos o ensino regular e, pra atender é preciso muito esforço como já foi falado, até mesmo pela quantidade de pessoal que nós temos na escola, quer dizer, nós temos uma escola com 12 salas, de manhã e de tarde e, nós temos um gestor e um pedagogo na escola pra essa demanda enorme aí, eu fico pensando assim: que tipo de preocupação ou que tipo de ação da própria Seduc em relação ao PSC e o SIS da UEA né, que eu...pelo menos não chegou até mim, pela coordenação, algum incentivo é, vamos fazer a inscrição dessa meninada aí...até do próprio ENEM eu fiz um esforço grande, muito grande mesmo, na escola não tem sinal de internet, como não tem em canto nenhum né...a gente usa a do celular, coloca o roteador no notebook. Nós fizemos 491 inscrição no ENEM. Já que é possível todo mundo fazer, então, terceiro, segundo e primeiro ano vai fazer, pelo menos por experiência, não vi contar nota, mas, conseguimos fazer inscrição de 491 alunos. E aí chegou a hora do SIS da UEA, PSC e aí vamos fazer a mesma ação. Conseguimos fazer muita inscrição de alunos, mas, da parte da SEDUC, pelo menos, da coordenadoria não vi um incentivo, vamos orientar esses meninos a fazer inscrição no vestibular e no processo seletivo. O P.A.G.U.E, nosso P.A.G.U.E, nenhuma escola de Codajás recebeu. O ano passado nós conseguimos, graças a Deus, receber a cota de gás e de água, mas, a gente tá tentando aí. Nós conseguimos enviar toda a documentação do P.A.G.U.E ano passado, mas, parece que quando chegou nossa vez acabou o recurso (risos) e, esse ano nós estamos aí tentando de novo pra ver se a gente consegue receber esse ano.

**S5** – na escola Maria das Graças em Maués, muitas vezes nós não conseguimos utilidade na mediação tecnológica. Nós passamos dois anos sem ter acesso ao P.A.G.U.E combustível e, esse ano graças a Deus já conseguimos organizar e, as escolas que estão na zona rural têm muita dificuldade de fazer esse acompanhamento no seu cotidiano, chega a ponto dos comunitários fazerem cota pros alunos poderem estar assistindo as aulas. A questão do ENEM, são poucos os professores do terceiro ano, da zona rural, que fazem esse acompanhamento e a gente tem que ficar cobrando, mas, não tem aquela cultura de valorizar os estudos, principalmente naquelas comunidades mais longínquas. Já na cidade não, nós reunimos alunos voluntários, professores voluntários que fazem esse

acompanhamento também de fazer a inscrição do ENEM, do SIS, do PSC pra que a gente possa estar levando nossos alunos a prestar um vestibular. E nas outras ações que a secretaria envolve as escolas, nem todas nós conseguimos participar e, tem aquelas ações voltadas dentro do cotidiano da escola. E muitas ações são tradicionais dentro da escola e vem no plano de ação há longos anos, mas, nós conseguimos 50% caminhar juntos da secretaria.

**S2**– uma coisa assim, a Seduc oferece bastante cursos né, para formação de professores, parece que vai ter um agora de Língua Portuguesa e Matemática, é só que o professor tem que vir por conta própria e, a gente estimular o professor pra vir, só o professor que vem se sente valorizado, e, os outros vão procurar cada vez mais. Tenho duas professoras que estão vindo, é uma semana, duas sem duas professoras, mas, elas vão trazer, vão levar uma bagagem do curso bem maior.

**S8** – em relação a esse alinhamento, nós...existem duas maneiras de ver isso né...eu por exemplo, sou um pouco mais crítico em relação a isso. Eu analiso que em poucos caso eu tenho, se eu fosse estabelecer um percentual não seria maior que 40% dos gestores que conseguem alinhar isso. Ao longo desses 5 anos eu percebi isso e, ao final do ano passado eu propus a elas e, em virtude do mestrado também, um plano de gestão, que pudesse dar a ele essa leitura melhor de onde gastar, do porquê realizar...não é porque na escola dela é bonito o evento, que o Cláudio vai fazer na dele, pode não ter sentido lá. Onde você quer chegar com essa ação? Tem dinheiro? De onde você vai tirar? De dentro da escola? S e é só ele e o pedagogo quem que vai fazer? Vai dá pra fazer? Vai ter como? Então, baseado nisso a gente fez a proposta que esse plano de gestão fosse pra 2017/2018...eu mesmo tô sendo falho nisso, tô ficando sem jeito pra falar com paciência com elas...ei vocês têm que fazer, tem que terminar isso daí pra executar e, eu não consigo, mas, acho que elas já entenderam o início da coisa e, a gente tá falando aqui de comunidade, por exemplo, tem uma das coisas que elas precisam fazer lá, são 5 competências que elas têm eu trabalhar e, é trabalhar essas questões voltadas pra comunidade, de orientação. Então, por exemplo, eu ouvi vocês falar dos processos seletivos para ingresso no ensino superior, não é o meu problema nada do que vocês disseram lá. Eu atrelei até jogos, ele sabe disso enquanto secretário, oh, tô pondo aqui uma coisa no regulamento porque tem neguinho que

não tá nem aí e seu eu disser que é pra jogos o pai manda o menino vir até aqui em Manaus. O problema é RG uma política que perpassa pra secretaria de educação. É um problema social que a gente vive dentro da secretaria, mas, também na comunidade toda, no município como um todo. Então, e a partir desse plano de gestão a gente tenta fazer com que o gestor tenha uma releitura do cotidiano dele. O gestor não pode ser aquele bombeiro né...hoje eu vou apagar aquele incêndio ali porque surgiu agora esse problema. Eu tenho que ter o mínimo de planejamento, isso não é fácil, alinhar tudo, porque existe a questão da personificação que ele falou. Não existe uma política da escola, existe uma política do gestor e, muitas vezes vai gerar conflitos com a coordenação porque muitas vezes aquela escola vinha bem, o gestor começou mudar e as coisas começaram a decair, por exemplo, ou ao contrário né, ou melhorar. Então, assim, eu levanto essa questão de conseguir ou não conseguir, isso é muito relativo, mas, em sua maioria seria na minha visão não, infelizmente. Infelizmente eu teria que dizer não, porque eu tive problema com o cara no último dia pra resolver o PAG e não resolveu...eu tô ligando aqui enchendo o saco dele...cara o prazo é hoje...escolha do livro didático...mas, não conseguiu porquê...não cara você tem o manual, eu ligo antes e tal, a equipe pedagógica orientou e tal, então porque não conseguiu? Então, assim, se eu fosse deixar e cruzar os braços tem diretor que quer me matar, mas, é normal. Tô defendendo porque se chegar o relatório...Tefé...vai estourar em mim. Então, assim, eu tenho que ser o chato da vez pra poder chegar no mínimo possível ali...de alinhamento. A expectativa da secretaria é as ações né.

**S3** - só concluindo eu concordo com ele, às vezes você tem um programa e vai tentar executar, entretanto, dentro das escolas você tem pessoal com pouca qualidade. Se você diz pro professor, vamos fazer isso tal dia...porque não tá funcionando? Porque hoje você não tem na escola pessoas com responsabilidade...então, eu penso assim que é difícil alinhar porque você não tem pessoas que fazem seu papel. Existe a questão da logística também, falta de internet, mas, o que eu falo aqui mais é dentro da própria escola, é você como gestor, gestora e a falta de pessoal.

**Pesquisador** – por isso pelo que a gente percebe que esse alinhamento fica bem na casa dos 40%, 50% que o S8 falou por quê? Porque ele depende de pessoas,

depende da realidade da escola como S8 colocou, de repente um projeto que é muito bonito aqui atravessando a rua não dá certo, então assim, a busca pelo alinhamento ela é constante, mas, a qualidade do alinhamento nunca vai ser 100% por conta dessas questões de realidade, de pessoal e, o público né, a S1 disse “ah, meu público é do 1 ao 5”. Essas realidades diferentes é que tornam os projetos muito divergentes, o convergir é aquilo que você pensa muito mais dos resultados positivos.

A terceira questão acho que vocês podem ser bem mais sucintos olha lá:

**Questão 3 – Na sua avaliação, a gestão de uma escola localizada no interior do Amazonas apresenta quais diferenças em relação há uma escola localizada em Manaus capital?**

**S3** – a questão da logística né, principalmente, a .....você pode sair e resolver...diferente do interior que você precisa ter todo um planejamento, com quem você vai deixar...por exemplo, eu se tenho um problema pra resolver, resolvo e volto no mesmo dia porque de Codajás pra cá, daqui pra Codajás a gente gasta 3 dias. Então, é diferente com um gestor aqui da capital né...hoje eu vou resolver esse problema aí do professor que tá ali chorando nos cantos, tá tratando mal o aluno porque tá “puto” porque ainda não recebeu ...é diferente do daqui...olha tava faltando só esse documento aqui...

**S5** – nessa questão de pagamento que o colega tocou, essa problemática tá lá no setor de pessoal. Muitas vezes o problema não tá lá na coordenadoria...o setor de pessoal às vezes não conhece como trabalhar no sistema SIGEAM pra fazer esse acompanhamento e quem faz esse acompanhamento é o gestor, é o secretário da escola. Os secretários da escola são os que mais entendem do sistema, são poucos os gestores que têm esse hábito de conhecer o sistema SIGEAM. Quando o gestor ele tem essa facilidade e faz todo o acompanhamento e, até com o técnico, o nosso técnico em Maués é a S6 e, ela já nos põe juntamente com a pessoa que está resolvendo aquela problemática de lotação

**Pesquisador** – quando o S3 colocou ele nem quis dizer que seria a coordenação, os professores...seria o seguinte: lá em Codajás ele depende da coordenação, do setor pessoal, do malote, do barco, num sei o que pra poder resolver...se ele tá aqui em Manaus no intervalo de um turno pro outro ele vai lá no setor pessoal, fala com o

chefe e lá ele descobre que de repente, era só a cópia de um documento...a diferença da escola da cidade e do interior é a logística.

**Especialista** - tem outra coisa que não o a logística que vocês acham que diferencia a escola da capital e a do interior?

**S6:** a segurança. Na capital acontece vários assaltos, em Beruri a gente ainda não tem...

**S3** – mas, espera que vai ter...(ridos de todos)

**S1** – lá em Tefé a gestora da Nazira que é uma escola bem afastada ela já fez onze BO de assalto e, a minha, por conta da logística que é separada pelo igarapé ainda não fiz.

**S8**– palavra de ordem logística...vou dá um dado pra vocês...eu tenho uma designação, se precisou, tá doente, você entrou com um atestado lá na coordenadoria, no setor de pessoal, tá beleza...até ele, que é seu substituto receber, não é menos que 45 dias, não menos...60...90...aqui não, você vai ter um agendamento, vai lá e resolve e, às vezes num mês você recebe...isso é apenas um dado. Não menos que 45 pro cara receber o laudo, na melhor das hipóteses.

**Mestre** – posso fazer só uma observação...tem uns aspectos que eu percebo desde o início nas falas da primeira pergunta que eu acho importante ressaltar até a título de reflexão e lembrando que aqui na verdade é um momento pra essas reflexões né...somos todos colegas, mas, esse é um momento de uma reflexão pra uma pesquisa. Eu percebo alguns aspectos tipo, em todas as falas: a hierarquização e aí é pra reflexão mesmo, inclusive pros nossos próximos questionamentos; o distanciamento que aí envolve a logística que a gente percebe nas falas e, é importante isso ser externalizado...há uma carga grande em cima do colega gestor, por exemplo, em relação aos alinhamentos pertinentes àquilo que é macro, mas, essa carga grande, ela é muito grande, ela fica pesada e tá muito presente na fala de quase todos os colegas e isso tem que ser refletido, no sentido de fazer uma reflexão numé..por que quando a gente responde ou comenta esse item da pesquisa

da diferença da escola da capital e do interior e a gente coloca logística né, logística é presença...é presença do macro próximo ao micro muito ligado a essa hierarquização, então, são aspectos importantes que a gente precisa realmente refletir constantemente sobre eles...é mais ou menos isso.

**Pesquisador** – aqui o ideal seria na quarta questão, que cada um citasse pelo menos ou até três entraves, assim fica bem dinâmico e rápido.

**Questão 4 – na sua concepção quais os principais entraves para o exercício da gestão escolar?**

Acho que isso tá muito na mente e no coração de vocês sendo muito fácil de dizer.

**S2**– eu já tive muitas experiência...integral junto com EJA, junto com regular, tudo funcionava ao mesmo tempo...

**Pesquisador** – isso já é um entrave né..todas as modalidade..

**S2**– todas as modalidades é...,graças a Deus nós fizemos o pedido que foi atendido e hoje ela é só tempo integral. Um dos problemas que eu enfrento hoje é o de comunicação, principalmente com a comunidade. A questão política dentro das escolas, política local...não sei se vocês lembram, mas, a escola que eu peguei era chamada caldeirão político da cidade...tinha vice-prefeiro, presidente do sindicato, candidato a vereador...tudo e certas pessoas que queriam o cargo de gestor. Nisso, teve professores que até na prova do SADEAM falaram que combinaram com a turma: se vocês não vierem fazer a prova vocês vão pra pizzaria que eu pago pizza pra vocês. (risos)..sério..então, quer dizer, é uma coisa que eu aprendi, tem que documentar tudo. Quer dizer essa questão de política local ela é muito presente nas escolas do interior. Por exemplo, o ex-prefeito ele tinha um acordo com a Seduc...todo mundo sabe que a Seduc manda o dinheiro pra capina, mas, tem escolas que...a minha escola é enorme, tem uma área enorme e o dinheiro que Seduc mandava não dava. A prefeitura ela fazia essa limpeza, hoje o atual prefeito não faz mais isso, eu tive que mentir pra ele...cheguei pra ele e disse: é o seguinte, tá vindo o secretário e ele vai dá uma visita lá na escola e a escola tá com um matagal enorme lá...em três horas tinha um monte de gente lá limpando...foi a única maneira. E assim, questão de pessoas, motivação de professores é uma coisa que

se tem que trabalhar, tem que negociar com o professor...tem professor que é muito bom em sala de aula, mas, fora de sala de aula ele não quer participar de outras atividades, então, assim, temos que motivar, temos que procurar fazer acordos mesmo...graças a Deus esse ano tô com uma ótima equipe de professores, como ele comentou, na questão de confiança. Uma coisa que eu faço lá é dividir todas as tarefas...tenho que estar lá em Humaitá porque vai ter concurso de fanfarra e tenho que estar lá amanhã, minha presença física, mas, estou despreocupada porque tenho dois professores que estão organizando tudo lá...semana passada tivemos o festival, digo, o 5 de setembro e havia uma equipe de professores cuidando, então, cada um sabe sua função e, mesmo longe coordeno. Hoje, tenho uma equipe motivada apesar de que o pessoal acha que escola de tempo integral o trabalho é menos, é muito maior e, nós trabalhamos 90% com projetos e, são 18 disciplinas...18 disciplinas do dia-a-dia, a questão da arte, da lógica matemática...todas essas disciplinas fazem com que o professor fique mais motivado apesar de ter uma carga bem maior de trabalho.

**S4** – acho que eu colocaria lá de Codajás assim, um entrave, falta de pessoa né...falta de alguns profissionais dentro do espaço escolar. Precisamos de psicólogo, de assistente social...a gente sabe que está dentro do plano de cargos e carreira, na nossa escola era pra ter quatro pedagogos e só temos um...o grande entrave é esse...nós não temos vigilantes em horário nenhum, uma escola que é, pelo menos pela secretaria de segurança, uma área vermelha e várias vezes já foi assaltada e levaram até as câmeras de segurança, então, seria questão de segurança também e, outra é a questão de compromisso né, motivação dos profissionais que deixa muito a desejar...alguns né..

**S7** – Beruri também, a motivação lá é baixa, a gente consegue ver porque o gestor ele tem que ter no mínimo 50%, 60% dos professores ao seu lado, senão tudo que tu quer fazer, qualquer evento, qualquer projeto que vai desenvolver tem sempre a mesma guia...isso é ruim porque tem professor que é bom em sala de aula, terminou ali mas, quando a gente vai precisar ali...sumiu. A questão do pessoal também, a escola lá é grande, tempo integral...a política é muito presente na escola, isso mexe inclusive com a estrutura da escola, com o aprendizado dos alunos. Em período de



campanha municipal tem aluno que...tem uns até que abandonam...saem de barco, vão embora e não voltam mais...é muito presente.

**S5** – em Maués os entraves são mais acho que com o transporte escolar, na zona urbana, na zona rural nós temos essa problemática. Infelizmente a questão das nossas estradas, elas não são tão bem cuidadas há anos e, isso faz com que no período da chuva as crianças não podem se deslocar por conta dos vários buracos que têm na estrada, fora os problemas com transportadores que envolve também a logística do aluno da escola. A questão da zona rural é a mesma problemática, a questão do combustível que era uma problemática hoje já não é mais, já houve uma resolução, porém falta pessoal pra coordenar na zona rural e também na própria cidade. Como nós não somos uma escola de tempo integral nós não temos coordenadores de área, nós contamos também como uma pedagoga pros três turnos numa escola, numa cidade onde tem 1.200 alunos, nós chegamos a 2.800 alunos juntando cidade e interior. Então, a falta de motivação também por parte...como muitos no início do ano reclamaram também da questão do regime complementar, que aguardavam um valor e no final foi outro valor que foi um questionamento muito grande não só da escola Maria da Graças como de todos os municípios de Maués e, aí nós tivemos que fazer questões motivacionais, sensibilizar porque não se podia abandonar, visto que não tinha demanda de professores na cidade pra atender as problemáticas que iam gerar na questão de professores formados na área. Outro entrave...é...a questão da presença da família na escola...é...uma problemática muito presente no cotidiano. Hoje. Nós não temos mais famílias tradicionais, pai, mãe, as nossas crianças...os do EM hoje não tem amis problema com violência dentro da escola, já tive muito problema, porém, muitos desses adolescentes, desses jovens, são acompanhados pelos avós que não têm mais aquele pulso como se fossem criados pelos pais né e, isso é uma problemática, não chega a ser um problema tão grave, mas, é um problema presente na escola.

**S1** - lá na escola...

**S8** - ...não é diferente..

**S1** – é diferente sim, não vem não. Também lá na escola é complicado a relação da família, difícil você trazer a família pra dentro da escola. Já tive muitos problemas com professores, a rotatividade era imensa de professores, né Ibersson? Muito processo seletivo. Como é ciclo eu não conseguia dar uma sequência... hoje o professor que tá no primeiro ele vai com a turma dele pro segundo, vai pro terceiro, alfabetizou ele vai voltar pro primeiro. Hoje em dia não, por causa do concurso 99% são agora concursados, efetivos, desde o ano passado. Falta de profissionais eu falo com relação a vigia, pessoal que a gente tá com mais de ano que nós não temos. Como eu não tenho problema de roubo as minhas câmeras estão todas lá...tem 7 e todas 7 tão lá, então, os entraves são mesmo falta de pessoal pra trabalhar, a família e a rotatividade que eu tinha e que hoje eu não tenho mais. Tem também o problema de estrutura da escola, mas, alguém me disse que dá pra resolver e eu vou tentar resolver o problema. A escola não tem uma porta de emergência, por onde entra, se sai.

**S8:** que bom que eles falaram em comunidade, que eu já ia sair daqui peraí, essas escolas são de onde, os pais tão lá mesmo? Porque meu Deus do céu...uma das problemáticas grandes que a gente tem né ia ser de pessoal, sobretudo do grupo de apoio, não diria nem dos professores, mas, do grupo de apoio, ela é muito defasada em várias escolas sobretudo o interior, a ponto de algumas não ter o merendeiro.

**S3** – eu também trabalho numa escola de 1 ao 5 ano com EJA e EM e, um dos entraves que eu tô passando ali desde que eu entrei...eu vou desmembrar...eu tô tentando fazer assim...a escola, acho que é o caso de muitas Brasil afora ela dizia assim...o pai Algemiro chegava lá e dizia: ai professor não sei nem o que faço com esse menino e, a escola disse: deixa que eu faço...chegou num ponto que a escola não consegue resolver nem os próprios problemas dela e quer resolver de todo mundo...então, isso aí é o pecado de todas as escolas. O que que eu fiz? Eu, tentei através das reuniões sensibilizar os pais que...eu dizia assim nas reuniões...às vezes chegavam muitos pais comigo que diziam: ah, professor, já vou levar pro Conselho Tutelar esse menino...esse outro se num der jeito....tentando sensibilizar...esse pedacinho de criatura é seu...então o que eu tô tentando fazer é dá o trabalho...a parte que lhe cabe a cada um...eu com gestão tendo que enxergar em 3D né...o professor tem que honrar essa palavra professor e dizer assim, pensar

e refletir sobre a palavra professor. Então, eu tô tentando desmembrar, eu digo assim esses três eixos: a gestão escolar ela precisa tá refletindo todo dia pra vê o que que eu faço, o que que eu posso melhorar né; professor ele tem que se responsabilizar pelo trabalho que nós tamos tentando fazer né e, a família...a gente chegou na coordenação né, pra uma reunião...olha a família na escola a gente faz um café, um almoço, um jantar...e eu digo que a família na escola não é tá todo dia com a criança na escola...é, cadê seu exercício, seu trabalho...não...é hora de você fazer seu trabalho de aula...a família já está lá dentro na escola. Existe muita família que vai lá...não, eu vou levar meus filhos todos os dias...todos os dias tá lá, mas, a qualidade desse levar.

**Pesquisador** – vamos para o eixo 2 – Questionamentos sobre a formação dos gestores escolares da rede estadual do Amazonas. Essa pergunta ela é bem específica do curso que vocês fizeram.

**Questão 1 – Como você avalia os cursos ou programas de formação oferecidos para o gestor escolar no Amazonas?**

**S3** – particularmente eu acho ótimo, os cursos, as formações né, que a Seduc sempre oferece por que o que falta não é a qualidade do curso, mas, a qualidade da pessoa que fez esses cursos. Tem gente aqui que vou citar...por que eu já presenciei cursos que a gente tá ali suando a camisa e o cara consegue tirar uma nota boa, consegue o diploma, ele é especialista em gestão escolar...

**S4**– o pessoal tem um pé atrás quando o curso é a distância. Não sei se acontece nos municípios de vocês quando o curso é a distância, por meio tecnológico, é muito próprio das faculdades particulares. Lá em Codajás tem Uniaselvi, Uninorte e, como o Sebastião tá falando ainda deixa muito a desejar. Você pagou e lá no final do curso você tem um diploma garantido. Já aconteceu algumas vezes do próprio coordenador do curso lá trazer...levar aqui de Manaus artigos prontos pra doar lá, pra entregar pros próprios alunos como trabalho final do curso lá. E aí os cursos aí, de formação, oferecido pela Seduc ele foi muito rico na questão de conteúdo, mas, faltou muito ainda aos que eram alunos aproveitarem mais.

**Pesquisador** – a gente dividiu em dois momentos ali, essa primeira mais especificamente os programas e cursos que a Seduc oferece né, seja por meio EaD, seja por meio presencial, tipo o encontro de gestores que teve ainda quando eu estava por lá e, se eu não me engano foi o décimo né. A segunda, é o que você pensa sobre o programa de formação da Escola de Gestores e, aí, é específico. Então essa primeira é assim: O encontro de gestores que a Seduc faz, a formação que a Seduc dá pelo Centro de Mídias, vai ter um treinamento sobre P.A.G.u.e, pelo centro de Mídias que como o S8 colocou é uma ferramenta realmente formidável; formação sobre o censo, formação sobre Educação Ambiental, então assim, é um pouco disso aí que ele tá falando. **Como você avalia esses cursos que a Seduc oferece?**

**S5** – eles são muito bons por que facilitam muito a organização do meio que a gente tá ali convivendo, com os professores, com os alunos. O curso do P.A.G.U.E é, como o colega falou de Codajás, se a gente não prestar a atenção no momento que está sendo organizado, ali mostrado naquele curso, no momento da tua prática tu vais ter dificuldades em como fazer uma prestação de contas; como realmente informar aquilo que o próprio sistema ali pede, que foi o curso oferecido. Não só curso do P.A.G.U.E, Censo escolar, SIGEAM que é oferecido pros gestores, pros secretários, pros demais membros da parte administrativa e que isso inclui os professores, então, são de grande importância e valia pro nosso conhecimento e desenvolvimento da comunidade...somos levados com maior segurança aquilo que está sendo mostrado ali pela Seduc.

**S8** – se eu tiver mentindo tu fala...(risos)...é o seguinte, eu vou juntar a fala dela com a fala dele. Os cursos são bons, embora eles pudessem ser mais específicos não na parte administrativa, eles são muito bons na parte pedagógica, inclusive os últimos têm recebido muitos elogios né, sobretudo os de EM e tal, mas, aqueles que trabalham mais pra questões administrativas, eles talvez pudessem ser mais específicos. Por que o diretor sai da transmissão...

**Especialista** - e vai te perguntar

**S8** – não, ele é cabreiro comigo, ele vai perguntar pro rapaz que trabalha comigo o Helder...ele vai em seguida ligar pro Helder...eu já tô com dúvida naquilo....mas, tu não estavas no curso? Não, foi muito rápido...e aí ele vai lá comigo e depois eu trabalho com eles. Por que as questões administrativas no contexto escolar sempre tomam...ele acha..a gente professor né...sempre acha que entende muito...então, isso aqui, tô em casa. As áreas administrativas por vezes eles se veem em situações onde ele não tenha soluções pra elas e, nem sabem pra quem recorrer, muito em virtude daqueles eu eles colocavam aí também...vem cá, minha equipe é quem...ah, o Cláudio...não...é a Ana...não...também não vai dá...então, nas questões administrativas talvez a gente pudesse ser mais específico. Por exemplo, se eu chegar com um diretor e disser assim: quando você recebeu do PDDE? Ele vai dizer: num tenho certeza. Você já recebeu esse ano? Às vezes ele diz já...tá bom...então, quanto que é custeio? Eu num sei, eu vi aqui contigo pra ti me responder isso (risos)...ou então, ele liga pra Manaus pra fazer esse tipo de pergunta, aí eu é que tenho que me virar...senta aí e vamos todo mundo lá...claro que do meu jeito, sem muitas flores. É isso aqui pessoal, só isso aqui...entenderam? Quer que eu te mostre um site que te mostre isso aí? Você só precisa querer saber...o cara te mostrou lá uma coisinha, mas, em virtude do perfil que temos, mesmo eles tendo passado já ou não, por que eles reclamam muito...uma das coisas que eu mais ouço é tipo assim: não me preparam pra mim ser gestor. Eu cheguei aqui e tenho que dar conta de um monte de coisas...eu nunca ouvi falar e tanto sistema...é de PAG, é PDDE Interativo, é SIGEAM, é Mais Educação...um monte de coisa aqui. O Mais educação, então meu Deus, o que eu apanhei lá com eles...não gosto nem de lembrar. Então, assim os treinamentos, as capacitações, pras questões mais administrativas poderiam ser mais específicas e não tão esporádicos.

**S5**– tem uma questão de prática também pelo gestor...

**S6** – em Maués teve a Caravana da Educação que o Algemiro enquanto secretário levou. Teve muitas oficinas e os professores avaliaram muito bem...poderia ter outras vezes.

S7 – em Beruri tivemos bastante problemas com o P.A.G.U.E...no outro dia já tavam perguntando o quê, como...o P.A.G.U.E é um programa muito bom por que lá em Beruri o prefeito não colocava mais diesel nas comunidades...nós temos 14 comunidades com ensino mediado e, isso era um problema sério...aí a gente conseguiu em 2016 e a partir daquele momento a gente resolveu todos problemas das comunidades e, os alunos pararam de perder aula até o final do ano. Aí, ficou só a bronca de prestar contas.

### **Questão 2 – O que você pensa sobre o programa Escola de Gestores da Educação Pública?**

S5 – o curso da Escola de Gestores bate muito numa tecla da gestão democrática né, entre outros assuntos lá, foi debatido essa questão. Quando eu comecei a trabalhar na escola Maria da Graça eu levei a fundo essa questão de resolver assuntos de forma democrática, levando a problemática aos professores, para os pais, embora muitas vezes os professores tenham sido vencidos pelos pais, né. Aí eu flava assim: não, mas, é uma questão de democracia, a assembleia decidiu então é dessa forma que nós vamos executar as ações. Porque foi..eu levei muito em consideração essa temática pra gestão que eu faço na escola Maria da Graça.

S2 – eu penso da seguinte maneira, que ela deve ser oferecida a todos os professores pela fala do colega há pouco. A maioria dos gestores fala o seguinte: não me preparam pra isso. Quer dizer, todo os professore deveria ter uma formação em cima disso porque mesmo que ele não seja gestor, mas, pelo menos ele tem uma formação...então, isso é importante, tem que ser oferecido. O curso foi muito bom, como ela falou...bateu em cima de algo que faz a escola funcionar que é a questão da participação democrática. É, por exemplo, na questão dos cursos, nós temos na nossa escola a prática do HTP coletivo. Toda quinta-feira nós temos HTP coletivo, então todos os professores falam, apresentam algum problema que tem que ser resolvido, pede ajuda dos colegas...se algum colega for pra alguma formação, ele apresenta no HTP coletivo a formação, como por exemplo, o professor de Biologia que teve formação em Ciências agora, ele passou a formação e, em cima do que eles passaram eles vão fazer um projetinho.

**Pesquisador** – estou percebendo que a segunda e a terceira questão estão meio que entrelaçadas, então, vamos responder juntas por que assim fica bem interessante e, já estão respondendo assim. Olha só, o que você pensa do programa de formação, que é a segunda que vocês estão respondendo e a terceira:

**Questão 3 – Você estabelece relações dos cursos ou programas de formação com a sua prática de gestão?**

Então seria, o que você aprendeu nesses cursos tem alguma relação com o que você tá fazendo na gestão da escola? Aí coloca um pouco mais...

**Questão 4 – Em que medida os cursos ou programas de formação, por meio de sua matriz curricular, auxiliam o gestor escolar para o exercício da função?**

Então, pode emendar tipo assim: o que você pensa do curso, como você avalia o curso e, em que medida esse curso contribui para o desempenho da sua função.

**S1** – eu tenho a mesma opinião dos colegas que foi importante. Quando eu fui convidada a fazer o curso eu já estava na gestão. Na hora da apresentação eu fiquei observando meus colegas, todo mundo com 2 anos, 2 anos e meio, eu tenho 7 anos, então, eu já tava na gestão quando fui convidada a fazer o curso né...pra mim foi ótimo o curso por que eu aprendi várias coisas no curso que eu comecei a exercer depois dele.

**Pesquisador**– então você entende que ele colaborou com sua prática?

**S1** – sim, muito. Por que é como todo mundo aqui falou da parte administrativa...a gente quando assume um cargo de gestão tudo que a gente aprende é imposto, tu tem que dar teu jeito, tu que tem que resolver, é você que tá ali naquela função, a responsabilidade é sua, né...então, por exemplo, eu tento conhecer tudo um pouco né, sistema Sigeam, sistema da presença do Bolsa Família, a frequência do professor, tudo isso aí eu entendo um pouco, eu só pergunto...ele reclama quando a gente pergunta...só quando realmente eu não sei, para não fazer errado. Ele tem uma frase que ele sempre diz pra mim: não vamos errar por falta de alguma coisa, vamos errar por excesso de alguma coisa. Essa é a frase do meu colega aí, que ele sempre fala pra mim. Então, foi muito bom pra minha prática. Vocês falaram dos cursos de Língua Portuguesa e, eu volto a bater na mesma tecla, é ciclo, mas, um dos cursos que a gente participou e que eu pretendo participar de novo é o de Libras. Eu tenho especialização em Língua de Sinais, mas, infelizmente na minha

prática do dia-a-dia eu não sou tão hábil quanto os que têm prática, mas, eu acho que toda escola deveria ter alguém que conhecesse a Língua de Sinais, tanto na secretaria, quanto na sala de aula, por que hoje eu não tenho, mas, amanhã eu posso vir a ter algum tipo de aluno nessas questões. Pra mim foi ótimo.

**S7** – nessa formação aí muita gente comentou, agora pra ser gestor vai ter que ser através de concurso público né, que até então não tinha. E o que que foi legal, que além do curso ser muito bom, os que já eram gestores...aí foi bom por que fez uma relação com o que já sabia e com o que aprendeu pra fazer a melhoria né do seu trabalho na escola. Então, assim, eu sabia até aqui nessa garrafa e com essa formação eu passei a conhecer essa bandeja também. Até onde eu vinha fazendo certo, muitas vezes eu me preocupava com isso e, o curso veio como um norte e, essa relação do que sabia com o que aprendeu pode ter contribuído muito na formação e, dele como gestor.

**S4** – só pra contribuir...quando eu fiz o curso né, eu não era nem gestor e, como diz o colega, como a gente fala muito eu num era nem cotado...fazia os seletivos, mas, já sabia quem era, mas, agente tava lá metido, Quando finalizou e teve as apresentações eu, que era apenas o pedagogo da escola fui selecionada pra fazer a apresentação, a defesa do trabalho final. Então, contribuiu muito né...e a oportunidade de ficar como gestor lá e, hoje, se eu sair da gestão, sou pedagogo 40h efetivo, eu posso muito bem trabalhar na questão da construção do PPP de uma escola, de grêmio estudantil, APMC, P.A.G.U.E, até o próprio SIGEAM e a questão dos conselhos. Com essa ajuda que esse curso trouxe, tranquilamente eu transitava entre todos esses aspectos aí e, foi muito boa a formação mesmo pra mim tá atuando como gestor na escola.

**S6** – pra mim esse curso foi...eu não estou como gestora, estou como secretária, mas, participei do programa e foi muito bom. O que que eu penso, que puxe os professores...pelo menos em Maués só 3 ou 4 que fizeram esse curso gestão Escolar...me convidaram, eu fui...aí, fizemos esse curso...o que precisa melhorar..questão do SIGEAM, os gestores em Maués, só temos uma gestora que conhece o SIGEAM que é a professora Ivanés, o resto sobrecarrega o secretário...então que abrisse outros cursos do SIGEAM...no curso de gestores que



tivesse esse momento do SIGEAM só pros gestores, pra aprender a mexer no sistema mesmo, não na teoria, é prática mesmo, por que a maioria não faz isso. Nesse ponto tem que ser específico pro gestor o SIGEAM, PAG, por que sobrecarrega o secretário.

**S7** – aconteceu em Beruri seleção pra ser gestor. Aí ia lá 3 ou 4 fazer a entrevista e, tinha lá com pós graduação, normal superior e, entraria lá um que não tinha nem o Normal Superior, sem formação, sem nada. Aí você viu que lá era uma questão política. Aí muitas vezes não adiantou, o cara se esforçou pra fazer a formação e quem sabe até poderia fazer um trabalho bem melhor e, não valeu a pena né.

**S5** – como complemento...a formação além de levar o caminho para uma gestão democrática, de participação dos alunos, de chamada de atenção dos pais de participar ativamente na vida escolas dos seus filhos é...foi muito interessante, foi motivacional pra mim, pena que não teve um mestrado logo em seguida dele, mas, os cursos eles devem ser oferecidos aos demais professores, aos gestores atuantes por que, aquele que tem a formação ele tem um olhar diferenciado de como administrar sua escola, já tem um caminho e, o que, infelizmente entrou, assumindo uma escola sem formação, ele tem dificuldades de conduzir a sua gestão. Então, o curso, ele é importante tanto pro legado profissional da pessoa, mas, também pra melhoria da educação no seu cotidiano. É claro que uma escola é diferente da outra e tem as suas problemáticas...não podemos pedir um comportamento igualitário entre as outras escolas, mas, ele é de suma importância para a organização do meio educacional.

**S8** - bom, eu tava na direção da escola quando aconteceu o curso...o pessoal trabalhava lá na escola onde eu tava na direção na época e, foi muito bom porque eu assumi um pouco novo pros padrões, a função. Algemiro acompanhou um pouco dessa fase aí e, o cara olhava pra mim e....pô, esse cara aqui é o diretor, mas, como pode isso? E, pra mim eu tinha uma relativa insegurança e, veio pra me dá um pouco dessa segurança o curso e, depois disso compartilhar com os colegas né...ele foi fundamental, sobretudo por que lá tem um negócio que eu ainda não consegui pôr em prática lá em Tefé em todas as escolas...são metas de 4 anos que eu ainda

não consegui...eu tenho escolas...nosso trabalho final foi uma proposta de Projeto Político né, e a gente não conseguiu implementar nas escolas...

**S1** – isso é verdade...

**S8**– e, eu, faço às vezes de pedagógico...com as meninas lá..vai lá e cobra essas diretoras...ponho elas na roda, tem que sair e, tem a reunião...porquê, como é que ela trabalha? Então, eu ficava né, a me perguntar. E veio...foi fundamental pra mim e, se eu fui bom ou ruim foi com base nessa primeira formação que eu tive né. Depois a gente o CAED né, que ninguém falou aqui, mas, pra mim foi um negócio formidável também por ele abranger um número grande de pessoas e, depois no mestrado aí as diretoras tiveram que me aturar mais ainda...se eu chamava elas, sei lá, três vezes ao ano, agora eu chamo três vezes por mês, às vezes por semana né...implementei uma formação lá que era uma vez por semana...tinha que ir e chama teu pedagogo também lá porque tem coisa que eu vou falar que é pra vocês dois ouvirem. Então, esses cursos, essas formações elas estão...toda essa nossa leitura...nós somos precursores do SIGEAM, né Roberta...estamos aí há 10 anos de SIGEAM, é uma estrada longa aí e, tudo isso deu base né, porque os sistemas que gerenciam as informações dá a você, inevitavelmente, a leitura de tudo né. E assim, foi fundamental tudo isso pra que hoje eu possa atender ela no primeiro momento com paciência, pedir pra ela não errar e, se ela errar depois de ela ter me perguntado, aí, pô, ela vai ter que me ouvir já com não tanta paciência. Falando do curso, foi bom, foi fundamental com eu disse e, os outros cursos, não tem como cada um de nós...nós somos um antes de cada curso desse, o que vamos ser ao longo dele e depois dele...o Algemiro tocou num cara, o Paradela é formidável...se ele tivesse um curso com o Paradela ia dizer o que é isso, um curso de novas lideranças né, as dinâmicas do cara são um negócio do outro mundo. Então, aquele professor que é ruim de negócio, aquele diretor que é do contra sempre, não importa quem seja, vai ser sempre o contra né, por exemplo...Então, assim, essas formações vão trazer pra gente muito da segurança que às vezes a gente não tinha pra lidar com questões sem envolver nível emocional com elas...eu sei com quem eu tô lidando, vai ser dessa forma, com toda segurança...então, não tem como você não usar esse processo no dia-a-dia da gente.

**S1** – a gente tenta fazer até o que não era pra você fazer, eu tentei fazer o de Pedagogo, mas, me barraram...(risos)...chegou no meu e-mail dizendo que eu não poderia participar por que eu não era pedagogo e nem apoio pedagógico...tá bom.

**Pesquisador** – muito bem, vamos à última parte que é o Eixo 3: Questionamentos sobre a organização escolar. Vocês vão percebendo que começa assim bem amplo, parece meio solto né...agora vai amarrando, olha lá...

**Questão 1 – Você estabelece relações entre formação – gestão e organização escolar? Fale sobre isso.**

Percebam que no primeiro momento, ah e a formação...é isso, é aquilo, e como é a relação da escola com Seduc...ah, é assado, é cozido, é frio, num sei o quê. Agora, olha só, a pergunta tá amarrando: Você estabelece relações entre gestão, formação e organização escolar?

**S3**– eu era orientador de estudos do PNEM aí, uma vez um professor, a gente discutindo o material do PNEM, que é muito bom, ótimo mesmo, e ele disse, ele já chegou ...eu fiz com que ele entendesse, principalmente o da área de exatas né...num sei se eu tive problemas com o professor lá da área de exatas...o professor me disse assim: poxa, pra vocês que são da área de filosofia vão fazendo isso aqui...o professor de matemática...eu disse, fulano, tu pensa como que a matemática surgiu, se você não sabe filosofia...e aí, discutimos vários temas em relação a esse material do PNEM e, chegou à conclusão que os professores da área de exatas disseram assim: poxa, agora que vim entender que pra ser bom em matemática dentro da sala de aula é preciso fazer um curso de Pedagogia. Eles entenderam que era preciso, eles não conseguiam enxergar, eles enxergavam ali o bruto né e, aí quando eu entrei na gestão escolar, eu fiz esse curso né, esse aí do concurso e, eu sempre fazendo com que eles avaliassem o aluno né, o contexto...o aluno tirou nota baixa e ele não enxergava o aluno, o contexto social e, aí eu fiz com que estabelecesse...era comum senão a secretária, a diretora né...aquele monte de aluno...olha, o fulano foi levado pra secretaria...com licença da palavra, isso é de 190 e bunda (risos)...porque com essa formação de gestor, eu entendi que cada gestor, com material também ótimo, que cada gestor deveria ser gestor da sua

sala...esse dia ali, então, fiz com que eles entendessem, que tivessem a visão de que poxa, não é só o gestor que é importante aqui na escola...

**Pesquisador** – então Sebastião tu entendes que a formação ela é fundamental para o exercício da boa gestão e, uma boa gestão perpassa pela compreensão do que é a organização escolas do ponto de vista da infraestrutura, do ponto de vista do pedagógico, do ponto de vista do financeiro da escola. Então assim, é a formação que garante ser um bom gestor ou ser um bom gestor não tem nada a ver com a formação e a organização escolar tá solta nessas coisas ou tudo está contextualizado?

**S3** – não, tudo está contextualizado por que quando o professor me disse assim que pra ser um bom professor, seja de Matemática, Física ou Química, ele precisa ter uma formação em Pedagogia, então, a formação me trouxe o seguinte, eu ver a dificuldade do professor, o que ele sente em sala de aula, por que geralmente o gestor cobra isso, aquilo e, esquece que ele é professor, vai lá pra dentro da sala de aula que você vai ter outra visão do que tá acontecendo dentro da sala de aula. Às vezes você cobra muito do professor, é isso, é aquilo outro...qual é a responsabilidade do professor...Pra mim, eu pediria assim que cada professor ele também tivesse uma formação com especialização em gestão escolar. Isso estabelece uma relação de como ele vai enxergar o aluno a partir de sua comunidade né, não enxergar o aluno igual a todos...

**Pesquisador** – S4 é esse sentimento lá em Codajás?

**S4** – acredito muito assim que em qualquer instituição é primordial que haja a formação, por exemplo, quando o Sebastião fala da atuação do professor em sala de aula, eu procuro demonstrar...eu tô lá né, como gestor, por que eu tenho capacidade pra estar lá, naquela função lá...e procuro, a experiência quando estou em sala de aula...eu pelo menos demonstro para os alunos que eu domino como ensinar né, como atuar em sala de aula, a questão que o Sebastião falava a gestão em sala de aula. Então, fazendo essa relação aí como o professor Algemiro colocou né, estão interligadas uma com a outra, não tem como fugir disso, a questão da formação pra se ter uma gestão eficaz e, pra essa gestão ser eficaz precisa

organizar melhor a escola, porque a gente ainda peca em certas coisas na organização da escola, por faltar certas coisas a gente vai deixando passar, não organiza direito. Por exemplo, lá na nossa escola a APMC venceu a data lá do pessoal que era da diretoria e, se eu não tiver lá...por exemplo enviei mensagem...organiza aí, mas, se eu não tiver na frente né, Às vezes as coisas não caminham, então né, eu acredito muito na questão da relação com a formação, a gestão e a questão da organização da escola.

**S2** – bem, se eu não tiver formação eu não vou saber organizar e se eu não souber como organizar eu não vou ter como gerir, então, quer dizer, tá tudo intrínseco, não tem como uma acontecer sem a outra. Essas relações são fundamentais, não tem como...por exemplo, uma coisa que uma vez num encontro de gestores estabeleceram o seguinte...o gestor tem que ter seu horário, tem que organizar seu horário...nisso, eu recebo sempre meu alunos sempre 7h, quando abre a escola eu estou lá esperando meus alunos até o último entrar, até fechar os portões; a partir daquele momento até as 8h eu atendo os pais; a partir das 8 em diante, como nós temos bastante projetos eu sento com as meninas faço a avaliação dos projetos pra vê se vai acontecer algum ápice, alguma coisa, o que vai acontecer, qual vai ser a merenda, dar aquela geral; a tarde eu tenho horário com o secretário, na secretaria, porque se o secretário faltar, mesmo que ele falte uma semana eu sei como mexer tudo lá. Durante a semana toda, dia de quinta-feira nós temos HTP coletivo dos professores; na sexta-feira, eu não tenho coordenador de área, eu tenho uma gestora administrativa e o apoio pedagógico...nós sentamos e vamos já programar a outra semana todinha e, os problemas que foram colocados pelos professores na quinta-feira no HTP coletivo e, as sugestões que eles deram e vê o que podemos fazer. Então quer dizer, Isso é primordial e essa responsabilidade não é só para os professores, pra mim enquanto gestora é também para os alunos...nós temos o momento cívico e, eu não me preocupo com o momento cívico...todo dia tem e todo dia uma turma fica responsável. Aquela turma chega mais cedo, já leva a caixa de som pro auditório, pro ginásio, chega lá, eu sou a última a entrar no ginásio. No momento que eu entro no ginásio e me posiciono ao lado da bandeira, começa tocar o sino e se tiver um aviso, alguma coisa, aí acontece, quer dizer, tem que haver uma organização e todos têm que saber a função. Aí também tem a questão de reunião dos pais é...tive muito problema na questão da presença da família lá...como

resolver isso? Fazendo aquela reunião de estímulo com os pais, dando premiação aos melhores alunos, estimulando os pais através de jogos, encontros, presença do psicólogo...na minha cidade a gente tem uma facilidade que nós temos a UFAM, CRAS, CREA...um monte de...então estamos sempre fazendo as parcerias e eles estão sempre dentro da escola fazendo reuniões.

**Pesquisador** – como as próximas questões estão relacionadas e, o objetivo é esmiuçar a organização escolar, acho que podemos juntar as respostas, como os colegas já começaram a fazer. Vejam só: Questão 2 – Como você entende a organização escolar? A organização escolar como um processo integral da escola: o meu físico, o meu financeiro, o meu pedagógico...é isso...ela quer saber como você entende a escola. A escola é isso tudo mesmo? A terceira: em sua opinião qual a posição do gestor com o processo de organização da escola em relação aos demais? Ele é o líder? Como ele deu o exemplo, tem que ser proativo, tem que ser o primeiro a chegar ou não, mas, ele quer saber. Primeiro como você entende a escola no todo. Depois, qual é a posição que o gestor assume em relação aos demais nessa organização e, a quarta, descreva como está organizada sua escola, que foi o que a Iris fez agora...minha escola está organizada assim, de manhã eu tô na secretaria, e tarde eu tô em tal lugar, o meu financeiro funciona desse jeito, a APMC é desse jeito, eu tenho tantos conselhos na minha escola, eu tenho Grêmio Estudantil, então é nesse sentido. Então, 2, 3, e 4 dá pra responder numa cassetada só, sempre fazendo a diferença entre uma coisa e outra.

**S2** – eu vou colocar minha experiência, como eu falei a minha escola, ela era um caldeirão político, então, o que eu aprendi, uma colega minha do curso de Filosofia falou assim: documenta tudo e nunca assuma responsabilidade somente pra você. Aí criou-se o Conselho Escolar...o primeiro passo foi criar o Conselho Escolar, pra tomar todas as decisões e, todas as decisões da escola são tomadas com os professores: calendário escolar, calendário interno, todas as atividades, quer dizer, todos ficam juntos. Então, eles também nessa proposta de atividades eles também se tornam sujeitos responsáveis, eles também vão correr atrás, então, todas as decisões eu procuro dividir com eles pra isso, pra que a responsabilidade não seja só minha e que a escola não tenha a cara de uma pessoa, tenha a cara de todas as pessoas que estão ali. Por exemplo, os alunos. A minha escola, como ele colocou, é uma escola de zona vermelha, não tem um vigilante, nada, e pra melhorar ainda,

atrás tem uma invasão, veio a enchente e caiu o muro, mas, nunca foi roubada. O que eu fiz: eu chamei a comunidade, chamei todos os traficantes da área, botei, chamei na sala dos professores, “vumbora” pessoal, senta aqui, vamos conversar...eles todos sentaram...eu, morrendo de medo, tremendo até a base, mas, eu falei que a escola não é minha, é dos filhos de vocês, os filhos de vocês estudam aqui, tal, tal, tal...falei, expliquei tudo e, se acontecer alguma coisa com a escola vou chamar a polícia e vou estragar o negócio de vocês. Então, não quero duas coisas: não quero que roube a escola, não quero nenhum tipo de relacionamento com os alunos daqui, nem que venha qualquer coisa pra cá e, eu abro a escola pra vocês no final de semana, vocês podem utilizar o ginásio e o campo de futebol. Nem lâmpada, nem torneira, ninguém mexe e, se mexe eles mesmos vem falar; professora já estava assim quando chegamos aqui. Quer dizer, criou-se uma relação e tudo isso surgiu através de conversa e, tudo isso com o apoio dos professores e dos pais. Até agora, graças a Deus, tá funcionando.

**S5** – eu entendo que a organização ela está ligada no administrativo, no financeiro e no pedagógico. Como gestora eu faço esse acompanhamento, embora muitas das vezes eu tenha que me envolver no meio, por que nem todas as pessoas querem ou participam...elas tem uma formação específica, ou sabem naturalmente que tem que se envolver no conhecimento pra adquirir mais conhecimento. Então como tem a facilidade do uso da internet, dos sistemas, eu tenho que me envolver pra poder ensinar aqueles que são os sujeitos da administração escolar. Então, ela não está só ligada ao gestor, ela está ligada aos sujeitos que ali gerem a escola. O grêmio estudantil tem na escola, então, assuntos específicos são tratados com o Grêmio; o nosso Conselho Escolar ele já tá com validade, tem que eleger um outro Conselho, porém, mesmo não tendo ali o Conselho, por que muitas pessoas não fazem mais parte do quadro, envolvo os professores numa decisão que é cabível naquele momento, por que nem tudo também tem que ser específico ali com a comunidade....tem assuntos internos que envolve o grupo pedagógico da escola, mas, os assuntos específicos e polêmicos têm envolvido o quadro de professores, administrativos pra que juntos nós possamos resolver determinada problemática. E, nós traçamos um plano de ação da escola que vai do início do ano até o último dia do ano letivo. Então, aquilo é muito importante como um direcionamento...quando A, B ou C quer não fazer tal ação os outros veem ao encontro, não, nós traçamos isso

no início do ano, não é por que a gestora quer que aconteça que vai acontecer...não...ele está traçado e todos nós temos que fazer acontecer o que traçamos no início do ano naquele plano de ação. Muitas coisas não ficam atreladas à secretaria por que nós já traçamos no início do ano o plano e as vezes surgem assuntos de súbito da secretaria que infelizmente às vezes não dá pra encaixar, mas, na medida do possível vamos encaixando. Então, eu entendo que a organização está nesses três pilares e o gestor não deve assumir totalmente, mas, ele deve acompanhar o financeiro, o pedagógico e o administrativo, por que se ele não acompanha, aí há um desastre lá no financeiro por que o presidente da APMC não soube mexer com o sistema, então, ele deixa a desejar, então, ele tem que acompanhar. O administrativo, ele tem que ter o acompanhamento do censo escolar, da matrícula, por que é na matrícula que está toda a organização do ...é em cima dela que é feita todas as ações...então, o gestor, ele tem que acompanhar o seu Pedagogo para que possa articular as suas ações, fazer o acompanhamento dos alunos, dos professores, pra que o conhecimento, os conteúdos programáticos sejam todos bem organizados dentro da escola, então, o gestor ele é importante na escola e, eu acredito que ele vai estar ligado nesses três pilares.

**S1** – em Tefé quase todas as escolas têm a mesma organização. O S8 falou no plano de gestão que ele organizou lá em Tefé, então, as nossas ações tá atrelada ali, Como foi feito? Primeira parte estrutural, depois o diagnóstico e aí as ações. Como foi feito essas ações? Foi em conjunto, sentamos todo mundo, a parte docente da escola, o professor, a gente conversou com os alunos, com os pais que nós conversamos. Então, tá tudo registrado lá. APMC, P.A.G.U.E, sobre as atividades utilizadas para que a gente tenha um bom resultado né, tenha uma meta pra isso. Então, lá tá tudo organizado já e, claro, a primeira pessoa que organiza tudo isso é claro, é o gestor, é a primeira pessoa da frente. Isso não quer dizer que a gente seja melhor que os outros, mas, é você que delega, que dá as funções pra cada um. Eu penso assim, que tá organizado assim. Como só é ciclo no diurno e temos o tecnológico, duas turmas, no noturno. Porque esse tecnológico? Por que nós tínhamos muita dificuldade com o SIGEAM, a parte da internet e, nós colocamos por causa da situação da secretaria, eles tinham aquele monte de pasta e, por exemplo, iam para escola onde o S8 estava gestor na época pra resolver essas questões.



**S8** – bom, só pra ajudar a S1 aí...essa questão da organização ela é o todo, ela é essencial, então, entender a organização é entender a gestão e, uma boa gestão se faz quando você conhece bem onde você está e, essa é uma tarefa extremamente complicada. As relações interpessoais que são estabelecidas lá...em casos...já tive um gestor que é muito bom...já tive experiência disso...a professora era muito boa do 1 ao 5, mas, não me deixava a desejar em nada...é você que vai vir pra escola...meu irmão, não deu certo de jeito nenhum...por que a leitura não foi a mesma, ela não conseguiu entender em como organizar aquela escola pra poder impulsionar e resolver os problemas que impediam dessa escola andar. Então, essa questão é muito subjetiva digamos assim e acaba sendo uma tarefa delicada, então, ah, como você entende...vai depender da escola para você entender, mas, você tem um norte. É claro que eu antes de ir lá...tem o sistema híbrido...a gente estudou toda essa questão, mas, assim, cada um de nós aqui entendia a gestão enquanto aluno primeiro, enquanto professor, enquanto pai, você entende de um jeito. Você passa pela formação, você faz uma releitura e, a cada nova formação, seja ela em nível de graduação, de especialização ou mesmo nós que fizemos o mestrado... a do CAED..sabe quem participou da do estágio probatório sabe que abriu e muito os horizontes, não só seu, mas, também de vários professores que estavam lá por que você podia usar aquilo como argumento ou contra argumento em diversos momentos que você tinha necessidade na escola. É claro que hoje eu não consigo ver diferente. Ela classificou em três grandes dimensões, ela disse a pedagógica, a administrativa e financeira...a Heloisa Luck, por exemplo, vai defender 10, eu não gosto muito de como ela classifica, eu gosto de quem classifica em 5 e, existem autores que defendem essas 5. Recentemente no encontro de gestores a organização se deu em 4, se eu não me engano, mas eu acho essencial incluir nessa sua...a pedagógica não se discute, ela tem que existir, a gente vai discutir financeiro, administrativo, uma série de dimensões, mas, a comunidade deve estar no seu plano de ação, você pode até não ter entendido isso como um dos seus pilares, como uma das bandeiras pra organizar a escola, mas, talvez...elas estão lá, elas estão presentes...talvez não dedique a elas ou não dê a elas a importância que elas têm de ter um grupo específico, mas, ela é tão importante quanto a pedagógica, pra que a escola esteja bem organizada, por exemplo. E, não, fazer acontecer em dois momentos ou só no final dos bimestres...você ter um calendário intenso pro pai

não só chegar lá...como você já disse...ele já sabe, é retórica, eu vou chegar lá e o professor vai falar isso, isso e isso...vai falar, do filho dele, do filho dela, do meu não, por que o meu é bom aluno e, quando falar do meu ainda vou ficar com raiva por que o meu não é assim, mas, enfim, ele já sabe roteirizar né...Então, o papel do gestor, depois de muito estudar aí um pouquinho sobre isso, não dá pra gente dizer assim, não tem uma fórmula pronta, por que se tivesse né era muito fácil, oh, segue isso aqui que você vai ter sucesso, mas, é fato que ele precisa ser esse mediador sim e, precisa muitas vezes estar presente sim, e ainda que seja em determinados momentos. Isso Em algumas escolas vai dar a ele, uma questão, voltando ao que ele mencionou lá...essa personificação...esse cara é centralizador...bom, mas, muitas vezes pra garantir o sucesso, pelo menos no primeiro momento ele precisa estar lá. É como a Roberta diz “uma boa gestão se faz na ausência do gestor”, que é o que você colocou, tão lá trabalhando. Não precisa da minha presença pra policiar o pessoal, então, você vai sair de férias...ah, o diretor que vier me dizer que ele não vai sair de férias ele vai me ver como inimigo lá...negativo...você vai sair, você tem que tirar férias, por que a escola precisa andar sem você...você precisa saber distribuir as funções. E tudo isso que nós falamos passa por um negócio lá, que basicamente todos colocam que é o plano de ação que a gente colocou de gestão por que ele vai além do que simples programar as ações, implica em dividir as responsabilidades de ferramentas pra execução de um plano. Então, assim, é importante, é essencial, esse posicionamento do gestor ao longo da execução das suas atividades, mas, lá na fase do planejamento e na avaliação ao final. Até pra saber se aquilo deu ou não, então ele precisa estar presente pra saber sim, mas, de maneira distintas ao longo desse processo e, muitas vezes até deixando se for uma coisa que não vá trazer tanto problema...não pode ser o PAG tá, de perder o recurso, mas, às vezes uma ação que não seja bem executada, que não tenha tanto prejuízo, é importante isso acontecer pra você poder avaliar isso e poder melhorar atuação daqueles personagens que estão lá juntamente com você, por que você sozinho não adianta, você vai morrer, você não vai ter final de semana, vai sair todo dia meia-noite da escola e, você não vai ter vida e, eu costumo dizer pros diretores: vocês precisam estar bem pra vocês poderem dar esse retorno pra escola. Vocês precisam estar bem com vocês mesmos, na família de vocês. Se vocês estiverem bem vocês têm condições de conduzir bem. Se vocês estão mal na família, com problemas de relacionamento ou com os filhos e tal, você não vão...inevitavelmente

isso vai chegar à escola. Você vai resolver as coisas de maneira intempestiva, você vai criar problema com um e com outro e, às vezes isso vai se refletir nas suas decisões que você vai defender e o grupo vai contra você e, você, pelo seu discurso eu perdi, mas, vou ter que aceitar por que nunca mais eles vão...Então, assim, é fundamental isso aí..eu não vou aqui fazer uma descrição por que eu acho que o momento aqui é muito mais pra vocês. O meu critério eu acho aqui...foi pela formação, mas, se eu pudesse eu elegeria pelo menos 4, mas eu chegaria em pelo menos 5 pilares..

**S5**– qual seria o 5..

**S8** – esse seu administrativo e financeiro a gente poderia distribuir em várias questões né...podem ser dois, mas, podem ser três, por exemplo, entendeu? Essas questões dos colegiados dentro da escola você pode enfim...

**Pesquisador** – tem alguns que separam o pedagógico do administrativo...

**S8** – sim, sim, sim....então, ele diz, o físico é o físico. Você destacou o que é o administrativo pra você, por exemplo, é a questão de manutenção...Cláudio...da gestão...então, ele vai dizer isso aqui é uma dimensão...se não tiver luz, se essa mesa não tiver em bom estado de conservação eles vão reclamar, mas, aí ela me diz que isso aí não é administrativo, o administrativo pra mim é o número de alunos por que é o número de aluno que me diz quanto eu vou receber de recurso...ah, mas aí já é administração financeira...já foram três pilares aqui que a gente levantou e aí...a gente tem vários autores defendendo, mas, basicamente 5 existem ou pelo menos 4, mas, aí a gente vai chegar lá na Heloisa Luck que vai defender 10, aí é preciso fazer um estudo disso aí. Em relação à prestação e contas, eu vivo isso no dia-a-dia. No momento eu não tenho nenhuma escola inadimplente...logo que eu assumi a coordenação eu tive...mas, pra isso você deve ser muito, muito, presente...elas vão me chamar de chato, elas vão ter lá...a Francinilda tem uma diligência...Francinilda assina aqui...outro dia eu falando com outra coordenadoria...a pessoa que atua...eu não me preocupo com isso não, a diretora que vai direto lá com a GEARF, mas, não, “pera aí”, quantos tu tens lá inadimplente...ah..4...eu, pô é

por isso...por que eu acompanhando, ele chega lá...como é que é Francinilda diga lá com a prestação e contas do PDDE, o que é que acontece?

S1 - bom, no mês de novembro...ele faz uma reunião com a gente e já marca a data que o presidente da APMC tem que levar a prestação e contas...faz uma circular...e às vezes ele olha a prestação de contas e se tiver alguma que não condiz manda consertar...tem data de entrega na coordenadoria pra que ele envie...mas, é em todos os programas, não é só com o PDDE..

**S8** – só o P.A.G.U.E que não por que o P.A.G.U.E é direto no sistema do ponto de vista físico, mas, foi como eu .diminui, por que eu tinha lá...mas, se não for assim eu não vou ter como ajudar ele na prestação de contas em janeiro, em fevereiro...aí já vai ser a GEARF cobrando por que o cara não fez a prestação e contas. Por isso eu criei essa dinâmica, senão, as escolas sairiam prejudicadas. Eu gosto de ir nas escolas...eu brinco com eles: quando eu for na escola eu vou cobrar? Eu não posso ser cobrado...Tá, eu vou querer saber por que que essa luz tá assim...reservou tanto...antes de vir já olhei quanto você tinha de dinheiro, o que que você ia fazer no seu plano...é claro, eu vou tá aperreando a Seduc direto, mas, eu também vou lembrar que você tem como resolver pequenos problemas e, vou te perguntar, e, vou, entendeu, te enchendo o saco...eu sou atividade meio...eu recebo demanda da escola e passo pra sede e, a outra via da sede pra escola...eu fico no fogo cruzado né..mas, foi assim, a dinâmica que eu tive que adotar depois de apanhar 1, 2, 3 anos.

**S6** – Maués...a maioria lá é informática zero e não sabe prestar contas. Mesmo tu indo pros cursos...vai ouvir...tu sabe na teoria, mas, aí na prática tu vai saber? Então, é tudo questão de...nesses casos atuais né...pra fazer um curso específico que pelo menos se envolva...tem gestor com mais de 11 anos na gestão...e aí não se aprimora, não busca conhecimento., não melhora em nada

**S8** – fiz 3 encontros pra isso, por que eu vi que uma gestora participou acho que de 10 encontros e, numa reunião ela me deixou entalado...de gestores...ela disse assim: “mas, eu nunca recebi treinamento de gestores”...e eu: o quê rapaz? (risos e burburinhos)...num desses encontros o Tiago me tirou da sala: tu vais pra outra sala,

vai falar do sistema disso, disso, disso...duas vezes isso aconteceu em outros municípios e lá, isso é discurso...peraí que você vai calar a boca...aí os pedagogos assumiram né...um monte agora esse ano...vocês também não vão ter o que dizer...quero diretor e pedagogo, que secretário eu sei que não vai falar isso...o secretário antes de assumir ele vai sentar pelo menos 1, 2 dias lá comigo...por que pra ser chefe de setor tem que ter sido técnico do SIGEAM, senão não vai rolar...aí é o fluxo lá, multiplicador de senso essas coisas...vai ter que passar pela leitura toda senão vai me sobrecarregar né...aí passamos e fizemos esses encontros...você entendeu cara? Ah eu...pergunta...pergunta agora por que depois eu vou te cobrar e é assim mesmo...por que a escola precisa viver, por que se não vai ser você vai ser alguém que faça, por que eu não vou olhar o Cláudio, eu vou olhar a escola...

**S1** – ei S8 fala aí pra eles quanto tu queres que a gente entre em algum e-mail no PDDE interativo, por exemplo, como é que tu manda a mensagem pra gente?

**S8** – ah...já leva senha, leva tudo, leva agenda...leva isso, isso e isso...leva agenda físico para controle de vocês por que eu tenho de cabeça, mas, vocês precisam ter o controle de vocês...então, eu não tenho muito jeito, mas, os meus processos são na maioria eficientes.

**Pesquisador** – Então, embora lá, quinta questão: Como você analisa as atividades de organização da escola em relação ao suporte técnico (supervisores) disponibilizado pela SEDUC via Secretaria do Interior? Então, é tudo isso que nós comentamos aqui só que agora é o seguinte: qual é o papel do supervisor de polo né, que antes era calha, com relação à organização da escola, as atividades? Elas ajudam na organização? No cardápio da merenda escolar? Ou não ajudam...Eles ajudam com relação ao planejamento ou não ajudam. Eles ajudam com relação à lotação ou não ajudam? Essa é a pergunta...como se a fosse traduzir aquilo ali: Qual a importância do supervisor do gabinete do interior com relação á organização das atividades da escola?

Sei que cada um de vocês tem suas meninas em suas calhas, seus polos

**S8** – pode falar que eu já falei demais

**S1** – o nosso é novo agora...trocou, antes era a Conceição, agora trocou..

**Pesquisador** – fala de modo geral, do papel do supervisor daquele que você já teve

**S1** – bom, lá com a gente ela era bem assídua, quando ela ia lá em Tefé pra visita, ou quando tinha outro tipo de atividade que a Seduc sede tá pedindo e, organizar por exemplo prova diagnóstico, aquele simuladozinho, a provinha que eles mandam pra gente trabalhar as provas externas...ela sempre participava das questões, mas, quem tinha mais contato com elas era o pessoal da coordenadoria..eu já tinha menos contato, mas, qualquer coisa que a gente precisasse ela respondia...eu ligava muito pra ela sobre o PAG...eu sempre procurava me envolver e envolver ela nas dificuldades e o que a escola tinha necessidade na época.

**S3** – lá em Codajás é através da coordenação também, mas, esses grupos de whatsapp eles ajudaram bastante, tornando mais rápido e, a gente já tem essa resposta muito melhor...é uma pessoa bem atenciosa, ela nos visitou...na escola mesmo ela visitou uma vez, mas, ela sempre nos deu atenção pra resolver os problemas que a gente tem..

**S5** – em relação a Maués, antes nós tínhamos o professor Júlio e esse contato era mais assim próximo à coordenadoria. E, assuntos específicos nós tínhamos a oportunidade de falar mais especificamente com ele...problemas de PAG, de equipamentos da escola era diretamente ligado a ele. Eu tive uma experiência muito assim...a princípio triste tumultuosa com professor Júlio...a primeira vez que ele foi em Maués fizeram a caveira dele...nossa...

**Pesquisador** – sem querer te atrapalhar, eu ainda era secretário do interior numa das primeiras visitas do Júlio...aí Júlio e teu relatório...que eu sempre pedia né...ele disse: “secretário o que eu tô fazendo pro senhor tá dando mais ou menos umas 10 páginas, eu tô aqui só com o princípio, mas, eu já posso dizer algumas coisas, por exemplo, de infraestrutura a escola Miriam...o senhor tem que derrubar, é uma escola que não erve mais e, com relação á coordenador...a coordenadora

só..argggg...tem que cortar o pescoço dela...essa tua primeira experiência com ele foi difícil então..

**S5** – não foi muito agradável...fiquei muito vermelha...meu Deus ele vai passar na minha escola e vai falar horrores...por que nas outras a conversa não era boa...aí quando chegou na escola foi totalmente diferente...ele ficou olhando...chegou lá a noite...verificou a questão dos alunos do tecnológico...aí dei uma respirada...porque que fizeram todo esse comentário...e aí ele nos chamou pra uma reunião com todos os gestores e colocou cada ponto e ao final...eu não vim aqui pra plantar o terrorismo, eu vim aqui pra ajudar...e foi aí que nós tivemos a primeira vez a presença de um supervisor em dois anos na gestão...depois disso houve uma proximidade com o professor Júlio e agora nós temos a professora Aparecida que assumiu esse ano. Então, é muito importante essa proximidade com a coordenação, com as escolas e tem muito a oferecer na organização escolar.

**S6**– é bom o supervisor dentro da Seduc né, por que ele vai em todos os departamentos cobrar o que a coordenação tá pedindo...eles estão sendo ótimos por que eles cobram do coordenador que cobra do gestor e, providenciam..

**Pesquisador** – Antes de ouvir ali os meninos, só pra dizer que eu passei o Termo de Consentimento onde você s autorizam o que fala da pesquisa, que a gente mantém em sigilo, mas, vocês não detonaram ninguém...(risos)...minha orientadora dizia Algemiro tu vais fazer tua pesquisa como secretário e aí ninguém vai dizer que tá ruim né..e, Deus quis que eu não ficasse como secretário, mas, você s falaram coisas da realidade, muito legal...uma coisa que eu percebi nessa última questão que eles estão falando é que existe um abismo entre a supervisão e o diretor da escola né, que só chega a té a coordenação e, a gente pedia muito: gente vocês tem que ir na escola...de manhã, de tarde, de noite, conhecer os professores...quando eu digo chegar é chegar...esse bate-papo foi muito legal, evidencia muito as coisas que a gente pode corrigir se um dia tiver a oportunidade de voltar a gerir a secretaria de novo por que você não tem ideia como eu me segurei aqui para não agir como ex-secretário.

**Mestre** – tem um aspecto que me chamou muito a atenção e continua chamando a atenção...é a questão e uma sensação, de uma hierarquização muito nítida e que queria até fazer a pergunta: na visão de vocês essa hierarquização quando alguns colocaram...ah, é a coordenação primeiro, é a Seduc e agora incluíram a figura do supervisor, ou seja, tem que passar por esses aminhos...até que ponto isso pesa, até que ponto isso facilita, isso atrapalha, isso é um entrave ou não é no trabalho de vocês no dia-a-dia?

**S5** – na Escola Maria das Graças vai antes com o coordenador...certos assuntos a gente tinha passado a falar diretor com o supervisor, com as gerências e os departamentos, mas aí, numa dada reunião foi pedido não façam isso, respeitem a hierarquia, então isso levou a um entrave...por que tudo o coordenador tem que estar ciente, é claro que ele tem que estar ciente, mas, se depender de nós pra resolvermos os assuntos, então, nós também temos que lançar o primeiro passo pra resolver...num é passar por cima, é comunicar o que nós vamos fazer também, pra que caso seja chamado atenção ele tem que estar ciente daquilo que nós estamos fazendo também.

**S1** – é o que eu faço também, tento não passar por cima, eu primeiro converso com ele ou com a professora Assunta, pergunto se eu tenho autorização deles pra primeiro entrar em contato com ele. Nunca faço sem ele saber...eu faço e comunico o que eu fiz pra quando ligarem pra ele e perguntarem alguma coisa pra ele saber o que responder..entendeu?

**S2** – Sempre tive uma boa relação com o supervisor...Aparecida, Gilberto, Walber e, existe essa situação e hierarquia como ela colocou. Houve uma reunião na qual se estabeleceu que nada se passaria para a supervisora antes de passar pela coordenação, comunica a coordenação, mas, caso não se tome de imediato, não aconteça nada, eu passo por cima, vou com o supervisor e, também se não acontecer nada eu vou procurar outros departamentos, por que se for caso de não poder procurar não nos passariam os e-mails, telefones, nada...então, quer dizer eu vou atrás..



**Pesquisador** – pois é, mas, assim, a figura do supervisor do interior ele ajuda na sua prática...

**S2** – na orientação sim...muitas coisas, por exemplo, problemas no telhado, ela orientou direitinho...eu já fiz hoje, a metade já corri atrás, então, quer dizer, eles têm uma função ótima pra orientar...

**S7** – em Beruri, era a Conceição e, nas palavras do gestor...por que ele gostou dela, por que teve problemas e teve uma solução...como checar, como arrumar a merenda...

**S8** – importante destacar que tem a visão do supervisor né, tem supervisor que faz isso direitinho...eu pergunto você vai em qual escola? Você quer que eu vá junto? Não, então vá lá e depois volte aqui comigo...por que o que ele vai vê lá eu já sei...ah, o que você viu lá de anormal...ah, isso é assim...Melhorou muito nos últimos três anos...antigamente o papel dos caras era outro..

**Especialista** – eu queria contribuir...se falou muito da hierarquização, mas, eu sou a favor do fluxo...até pra eu chegar nos municípios eu perpasso pelas coordenadorias por que eu acho que assim como todas as grandes multinacionais e todas as grandes empresas elas tem, inclusive na Seduc, a gente tem um organograma, um fluxograma e sabe como caminha as coisas...tudo sucumbe ao secretário, mas, não é dele toda a decisão...na verdade quando a gente vai com o secretário a gente vai com um problema e com algumas sugestões de solução e, como ele tem a visão do todo ele orienta melhor...acho que na escola...acho que entre a escola e a Seduc elas são a mesma coisa e todas as pessoas nesse caminho elas são importantes. E, como agente não tem um plano de como deve ser o supervisor, agente tem uma lei delegada que diz o que faz, aliás o papel do supervisor nem tem na lei delegada...ele não tem... a gente tem o que é um gestor de escola, o que é um coordenador administrativo, o que é um diretor de departamento, então assim, você tem os cargos, mas, você não tem as especificidades da função, então, isso também nos joga na participação, por que se eu não digo como é que é, qualquer jeito tá valendo, mas, assim, eu queria muito agradecer, aprendi muito essa tarde com vocês é..eu já fui gestora de escola

também, uma escola de periferia, escola com quase 3mil alunos, diretora de escola de tempo integral...então reviver essas emoções de vocês nos faz reviver a nossa prática, por que tudo é reconstrução, por que hoje eu estou aqui como diretora de escola acadêmica, mas, eu não tirei o pé do chão da escola.

**Mestre** – foi uma tarde muito legal. As colocações foram muito em cima da realidade, você percebe assim a latência da realidade de cada um em cada fala, percebe o prazer e o não tão prazer em alguns aspectos da fala também, mas, sempre em todas as falas esse não tão prazer com um tom de eu quero faze, eu quero acertar e eu tô fazendo o que é mais importante na fala de todos...cada um do seu jeito, do seu modo...isso é muito bacana...se nós tivéssemos no estado do Amazonas gestores assim, acho que nós teríamos realmente poucos problemas, mas aí não ia ter graça. Não existe escola sem comunidade, não existe gestão sem normas, sem organização, sem disciplina, sem hierarquia...essa hierarquia tem que ser saudável, não pode ser patológica, assim como a gestão...a escola não pode adoecer. Foi uma grande troca de experiência muito bacana.

**Algemiro** – Obrigado a todos...Maués, Beruri, Tefé, Codajás, Humaitá..muito obrigado...parece que em algum momento a gente não estava fazendo um trabalho acadêmico. Parece que a gente estava conversando e a solução vem através da Seduc. Nós não encontraremos respostas a todos os questionamentos, mas, todos os questionamentos aqui postos servirão para instigarmos a encontrar a resposta juntos...cada um na sua escola, no seu fazer, na sua construção coletiva. Eu tenho ainda muita certeza que é o conhecimento, é a educação que vai continuar transformando a vida da gente pra melhor e, quando a gente conversa com cabeças tão privilegiadas como a de vocês, trazendo tanta informação, que às vocês passam com uma simplicidade, mas, que tem um peso tão grande, tem um texto tão tecido e tecido em uma teia de muitas mãos com uma perspectiva de otimismo muito grande, sabe. Vocês colocaram o problema como possibilidade de solução...É com base nesse ensinamento de uma tarde-noite de muita aprendizagem que nós vamos sim construir um plano Educacional para entregarmos à Seduc pra quem estiver lá que possa cobrir um pouco esse vácuo de monitoramento. Educação é um pouco disso, de proximidade de toque, de tudo isso. Então, espero que nosso trabalho venha a contribuir para que as escolas do interior tenham não conquista

geográfica, a sua distância diminuída, mas que seja no ponto de vista afetivo, no ponto de vista das soluções, que não haverá mais distância entre a capital e o interior e que a educação no estado do Amazonas tenha soluções propositivas para melhorar.

## ANEXOS

## ANEXO 1



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO  
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA  
MAPA DEMONSTRATIVO DE CONVENIOS SEDUC - 2013 A 2016

Atualização: 29/11/2017

ORD	MUNICÍPIO	CONVENIENTE	ANO	Nº CONV	OBJETO	PARCELAS	VALOR PAGO	PRESTAÇÕES DE CONTAS
1	ALVARÊS	APMC DA ESC. EST. GILBERTO MESTRINHO	2015	094/2015	TRANSPORTE	2	648.000,00	IRREGULAR - EM CONCLUSÃO
2	AMATURÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL AMATURÁ	2014	72/2014	TRANSPORTE	2	706.800,00	1º/2º TOMADA DE CONTAS
3	AMATURÁ	APMC DA ESC. EST. AMATURÁ	2015	013/2015	TRANSPORTE	2	910.000,00	EM CONCLUSAO
4	ANORI	APMC DA ESC. EST. EURICO GASPAR DUTRA	2015	62/2015	TRANSPORTE	1	336.000,00	IRREGULAR - EM CONCLUSÃO
5	AUTAZES	APMC DA ESC. EST. SANTAREM FENALBER - AUTAZES	2015	057/2015	TRANSPORTE	2	3.085.600,00	EM CONCLUSAO
6	BARCELOS	APMC DA ESC. EST. FRANCISCO DE SALES - BARCELOS	2015	74/2015	TRANSPORTE	2	641.900,00	EM CONCLUSAO
7	BARREIRINHA	APMC DA ESC. EST. SENADOR JOÃO BOSCO - BARREIRINHA	2015	042/2015	TRANSPORTE	2	1.289.100,00	EM CONCLUSAO
8	BERURI	APMC DA ESC. EST. EUCLIDES CORREIA VIEIRA - BERURI	2015	090/2015	TRANSPORTE	2	553.800,00	EM CONCLUSAO
9	BOA VISTA DO RAMOS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL AMAZONINO MENDES	2014	86/2014	TRANSPORTE	2	281.088,00	1º/2º APROVADAS
10	BOA VISTA DO RAMOS	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DE BOA VISTA DO RAMOS	2014	111/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	20.000,00	1º APROVADA
11	BOA VISTA DO RAMOS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL AMAZONINO MENDES	2015	040/2015	TRANSPORTE	1	1.116.244,00	EM CONCLUSAO
12	BOCA DO ACRE	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ANTÔNIO JOSÉ BERNADO	2014	63/2014	TRANSPORTE	2	1.005.600,00	1º APROVADA 2º TOMADA DE CONTAS
13	BOCA DO ACRE	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ANTÔNIO JOSÉ BERNADO	2015	73/2015	TRANSPORTE	2	265.804,50	EM CONCLUSAO
14	CAREIRO	APMC DA ESC. EST. FABIO LUCENA - CAREIRO	2015	043/2015	TRANSPORTE	2	1.388.400,00	EM CONCLUSAO
15	CAREIRO	APMC DA ESC. EST. MARÇAL MACHADO GIRÃO - CAREIRO	2015	58/2015	TRANSPORTE	2	2.029.300,00	EM CONCLUSAO
16	COARI	APMC ESC. EST. NOSSA SENHORA DO PERPETUO SOCORRO	2015	098/2015	TRANSPORTE	2	432.000,00	EM CONCLUSAO
17	CODAJÁS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS	2014	68/2014	TRANSPORTE	2	789.600,00	1º APROVADA/2º TOMADA
18	CODAJÁS	APMC DA ESC. EST. NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS - CODAJÁS	2015	51/2015	TRANSPORTE	2	1.500.200,00	EM CONCLUSAO
19	IFIXUNA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ARMANDO MENDES	2014	83/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	2	405.600,00	1º APROVADA/2º TOMADA
20	IFIXUNA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ARMANDO MENDES	2015	035/2015	TRANSPORTE	2	687.700,00	EM CONCLUSAO
21	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SENADOR JOAO BOSCO	2014	22/2014	TRANSPORTE	2	3.141.600,00	1º/2º APROVADAS
22	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL CECILIA CARNEIRO	2014	011/2014	TRANSPORTE	2	322.560,00	1º/2º APROVADAS
23	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ISAIAS VASCONCELOS	2014	27/2014	TRANSPORTE	2	971.200,00	1º APROVADA 2º TOMADA DE CONTAS
24	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ISAIAS VASCONCELOS	2013	53/2013	TRANSPORTE	2	971.200,00	1º/2º APROVADAS
25	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SENADOR JOAO BOSCO	2013	26/2013	TRANSPORTE	2	1.678.300,00	1º APROVADA 2º TOMADA DE CONTAS
26	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SENADOR JOAO BOSCO	2015	093/2015	TRANSPORTE	2	2.504.480,00	EM CONCLUSAO
27	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ISAIAS VASCONCELOS	2015	036/2015	TRANSPORTE	2	1.354.740,00	EM ANÁLISE
28	IRANDUBA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL CECILIA CARNEIRO	2015	49/2015	TRANSPORTE	2	327.600,00	EM ANÁLISE
29	IRANDUBA	APMC DA ESC. EST. MARIA IZABEL OESTERRO E SILVA	2015	054/2015	TRANSPORTE	2	995.400,00	EM ANÁLISE
30	ITAPIRANGA	APMC DA ESC. EST. TEREZA SANTOS	2015	077/2015	TRANSPORTE	2	440.000,00	EM ANÁLISE
31	JAPURÁ	APMC DA ESC. EST. DOROTHEIA DE SOUZA BRAGA	2015	019/2015	TRANSPORTE	2	641.000,00	EM ANÁLISE
32	JURUÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ROMERITO BRITO	2014	83/2014	TRANSPORTE	2	258.000,00	1º/2º TOMADA DE CONTAS
33	JURUÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ROMERITO BRITO	2015	010/2015	TRANSPORTE	2	279.000,00	EM ANÁLISE
34	LÁBREA	APMC ESC. EST. THOMÉ DE MEDEIROS RAPOSO	2015	65/2015	TRANSPORTE	2	1.107.740,00	EM ANÁLISE

35	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE NAZARÉ	2014	76/2014	TRANSPORTE	2	2.384.592,00	18/28 APROVADAS
36	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL MARIO SILVA D'ALMEIDA	2014	70/2014	TRANSPORTE	2	694.302,00	18/28 APROVADAS
37	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL GILBERTO MESTRINHO	2014	65/2014	TRANSPORTE	2	281.700,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
38	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE NAZARÉ	2013	59/2013	COMBUSTIVEL	2	69.660,00	18/28 APROVADAS
39	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DO ROSÁRIO	2013	45/2013	TRANSPORTE	2	579.970,00	18/28 APROVADAS
40	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DO ROSÁRIO	2013	44/2013	COMBUSTIVEL	2	579.970,00	18 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
41	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DO ROSÁRIO	2014	43/2014	TRANSPORTE	2	579.940,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
42	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DO ROSÁRIO	2014	44/2014	COMBUSTIVEL	2	59.904,00	18/28 APROVADAS
43	MANACAPURU	APMC GILBERTO MESTRINHO	2013	06/2013	TRANSPORTE	2	137.710,00	18/28 APROVADAS
44	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE NAZARÉ	2013	29/2013	TRANSPORTE	2	1.812.820,00	18/28 APROVADAS
45	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST ANDRE VIDAL	2013	31/2013	TRANSPORTE	2	97.800,00	18/28 APROVADAS
46	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST ANDRE VIDAL	2014	23/2014	TRANSPORTE	2	116.180,00	18/28 APROVADAS
47	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST JOSE SEFAIR	2013	30/2013	TRANSPORTE	2	558.600,00	18 TOMADA DE CONTAS / 28 APROVADA
48	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST JOSE SEFAIR	2014	26/2014	TRANSPORTE	2	732.050,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
49	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST JANUARIO SANTANA	2013	28/2013	TRANSPORTE	2	148.431,00	18/28 APROVADAS
50	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST JANUARIO SANTANA	2014	24/2014	TRANSPORTE	2	175.680,00	18 TOMADA DE CONTAS / 28 APROVADA
51	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST JAMIL SEFAIR	2013	09/2013	TRANSPORTE	2	439.000,00	18/28 APROVADAS
52	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA EST JAMIL SEFAIR	2014	12/2014	TRANSPORTE	2	488.948,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
53	MANACAPURU	APMC ESCOLA EST EURICO GASPAR	2013	07/2013	TRANSPORTE	2	187.500,00	18/28 APROVADAS
54	MANACAPURU	APMC ESCOLA EST EURICO GASPAR	2014	25/2014	TRANSPORTE	2	242.400,00	18/28 APROVADAS
55	MANACAPURU	APMC ESCOLA EST CARLOS PINHO	2013	43/2013	TRANSPORTE	2	162.000,00	18/28 APROVADAS
56	MANACAPURU	APMC ESCOLA EST CARLOS PINHO	2014	35/2014	TRANSPORTE	2	291.364,00	18 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
57	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL MARIO SILVA D'ALMEIDA	2013	05/20136	TRANSPORTE	2	412.546,60	18/28 APROVADAS
58	MANACAPURU	APAE MANACAPURU	2014	113/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	70.000,00	TOMADA DE CONTAS
59	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE NAZARÉ	2015	048/2015	COMBUSTIVEL	2	69.592,45	EM ANÁLISE
60	MANACAPURU	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DO ROSÁRIO	2016	012/2016	COMBUSTIVEL	2	89.900,00	EM EXECUÇÃO
61	MANAQUIRI	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DO MANAQUIRI	2014	108/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	20.000,00	APROVADA
62	MANAUS	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DO AMAZONAS	2014	112/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	60.000,00	APROVADA
63	MANICORE	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DE MANICORE	2014	113/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	40.000,00	APROVADA
64	MANICORE	APMC DA ESCOLA ESTADUAL PEDRO AGUIRRE	2014	62/2014	TRANSPORTE	2	972.000,00	18 TOMADA DE CONTAS / 28 APROVADA
65	MANICORE	APMC DA ESCOLA EST PEDRO AGUIRRE	2013	15/2013	TRANSPORTE	2	420.000,00	18 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
66	MANICORE	APMC DA ESCOLA EST ME DE SÁ NOTA	2013	16/2013	TRANSPORTE	2	420.000,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
67	MANICORE	APMC DA ESC. EST. PEDRO AGUIRRE - MANICORE	2015	045/2015	TRANSPORTE	2	1.402.800,00	EM ANÁLISE
68	MAUÉS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ADELAIDE CABRAL	2014	58/2014	TRANSPORTE	2	2.483.312,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
69	MAUÉS	APMC ESCOLA EST SANTINA FILZOLLA	2013	23/2013	TRANSPORTE	2	1.263.000,00	18/28 APROVADAS
70	MAUÉS	APMC ESCOLA EST SANTINA FILZOLLA	2014	06/2014	TRANSPORTE	2	2.032.048,00	18 TOMADA DE CONTAS / 28 APROVADA
71	MAUÉS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ADELAIDE CABRAL	2013	39/2013	COMBUSTIVEL	2	95.240,00	18 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
72	MAUÉS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ADELAIDE CABRAL	2013	14/2013	TRANSPORTE	2	1.679.900,00	18/28 TOMADA DE CONTAS
73	MAUÉS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ADELAIDE CABRAL	2015	027/2015	TRANSPORTE	2	2.821.728,00	EM ANÁLISE

74	MAUÉS	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ADELAIDE CABRAL	2015	04/2015	COMBUSTIVEL	2	119.240,00	EM ANÁLISE
75	MAUÉS	APMC ESCOLA EST SANTINA FIUZOLLA	2015	04/2015	TRANSPORTE	2	2.424.744,00	EM ANÁLISE
76	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2014	36/2014	TRANSPORTE	2	51.415,00	12/28 APROVADAS
77	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2013	63/2013	COMBUSTIVEL	1	35.185,40	12 APROVADA
78	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2013	27/2013	TRANSPORTE	2	312.500,00	12/28 APROVADAS
79	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2013	27/2013	TRANSPORTE	ADITIVO	78.125,00	TOMADA DE CONTAS
80	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2014	19/2014	TRANSPORTE	2	834.000,00	12 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
81	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2015	03/2015	TRANSPORTE	2	1.033.500,00	EM ANÁLISE
83	NHAMUNDÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ENERY BARBOSA	2015	06/2015	COMBUSTIVEL	2	105.536,00	EM ANÁLISE
84	NOVA OUNDA DO NORTE	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE NAZARÉ	2014	77/2014	TRANSPORTE	2	1.077.596,00	12 APROVADA/28 TOMADA DE CONTAS
85	NOVA OUNDA DO NORTE	APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE NAZARÉ	2013	24/2013	TRANSPORTE	2	865.200,00	12 TOMADA DE CONTAS / 28 APROVADA
86	NOVA OUNDA DO NORTE	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DE NOVA OUNDA DO NORTE	2014	114/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	40.000,00	APROVADA
87	NOVA OUNDA DO NORTE	APMC DA ESC. EST. JOSÉ PAULA DE SÁ	2015	079/2015	TRANSPORTE	2	1.374.800,00	EM ANÁLISE
88	NOVO ARIPIUANÃ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL J. W. MARRIOT	2014	88/2014	TRANSPORTE	2	50.400,00	12 TOMADA/28 APROVADA
89	NOVO ARIPIUANÃ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL J. W. MARRIOT	2015	061/2015	TRANSPORTE	2	58.800,00	EM ANÁLISE
90	PARINTINS	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DE PARINTINS	2014	125/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	30.000,00	TOMADA DE CONTAS
91	SANTA ISABEL DO RIO NEGRO	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SANTA ISABEL	2014	116/2014	TRANSPORTE	2	516.000,00	
92	SANTA ISABEL DO RIO NEGRO	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SANTA ISABEL	2015	023/2015	TRANSPORTE	2	922.800,00	EM ANÁLISE
94	SÃO GABRIEL DA CACHEIRA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SÃO GABRIEL	2014	42/2014	TRANSPORTE	2	397.026,00	12/28 APROVADAS
95	SÃO GABRIEL DA CACHEIRA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL IRMÃ INÊS	2013	03/2013	TRANSPORTE	2	245.000,00	12/28 APROVADAS
96	SÃO GABRIEL DA CACHEIRA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL IRMÃ INÊS	2014	13/2014	TRANSPORTE	2	353.000,00	12/28 APROVADAS
97	SÃO GABRIEL DA CACHEIRA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SÃO GABRIEL	2015	009/2015	TRANSPORTE	2	399.780,00	EM ANÁLISE
98	SÃO GABRIEL DA CACHEIRA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL IRMÃ INÊS	2015	044/2015	TRANSPORTE	2	682.000,00	EM ANÁLISE
99	SÃO GABRIEL DA CACHEIRA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SÃO GABRIEL	2016	013/2016	COMBUSTIVEL	2	500.010,00	EM EXECUÇÃO
101	SÃO PAULO DE OUVENÇA	APMC DA ESCOLA ESTADUAL SÃO GABRIEL	2013	02/2013	COMBUSTIVEL	2	366.881,50	12/28 APROVADAS
102	SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ARMANDO MENDES	2014	57/2014	TRANSPORTE	2	250.800,00	12 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
103	SÃO SEBASTIÃO DO UATUMÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL ARMANDO MENDES	2015	032/2015	TRANSPORTE	2	260.000,00	EM ANÁLISE
104	SILVES	APMC DA ESC. EST. HUMBERTO DE A. CASTELO BRANCO	2015	67/2015	TRANSPORTE	2	350.000,00	EM ANÁLISE
105	TAPAUÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL AMADEU NERY	2014	69/2014	TRANSPORTE	2	340.000,00	12 APROVADA / 28 TOMADA DE CONTAS
106	TAPAUÁ	APMC ESC. EST. ANTONIO FERREIRA DE OLIVEIRA	2015	008/2015	TRANSPORTE	2	354.900,00	EM ANÁLISE
107	TEFÉ	APAE TEFÉ	2014	109/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	87.142,60	TOMADA DE CONTAS
108	TEFÉ	APMC DA ESC. EST. SANTA TEREZA	2015	024/2015	TRANSPORTE	2	304.200,00	EM ANÁLISE
109	TEFÉ	APMC DA ESC. EST. FREI ANDRÉ DA COSTA	2015	025/2015	TRANSPORTE	2	713.700,00	EM ANÁLISE
110	TEFÉ	APMC DA ESC. EST. NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS - TEFÉ	2015	026/2015	TRANSPORTE	2	375.700,00	EM ANÁLISE
111	TONANTINS	ASSOCIAÇÃO PESTALOZZI DE TONANTINS	2014	110/2014	EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	30.000,00	APROVADA
112	URUCARÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL PROFº LÁZARO RAMOS	2013	65/2013	TRANSPORTE	1	114.540,00	12 TOMADA DE CONTAS
113	URUCARÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL PROFº LÁZARO RAMOS	2014	28/2014	TRANSPORTE	2	507.000,00	12/28 TOMADA DE CONTAS
114	URUCARÁ	APMC DA ESCOLA ESTADUAL PROFº LÁZARO RAMOS	2015	029/2015	TRANSPORTE	2	765.700,00	EM ANÁLISE
TOTAL GERAL INVESTIDO							75.403.345,76	

## ANEXO 2



PROGRAMA DE AUTONOMIA DE GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR - P.A.G.U.E  
MAPA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS POR MUNICÍPIO

Atualizado em: 06/05/2011

Nº	MUNICÍPIO	Nº ESCOLAS ATENDIDAS	TOTAL DE RECURSO REPASSADO					TOTAL INVESTIDO NO MUNICÍPIO	
			GÁS	ÁGUA	COMBUSTÍVEL	FANFARRA	MANUTENÇÃO		PEDAGÓGICO
1	ALVARÃES	3	4.200,00	-	11.710,96	-	23.650,00	3.937,00	43.497,96
2	AMATURÁ	2	2.340,00	-	-	-	38.314,00	10.890,00	51.544,00
3	ANAMÃ	5	2.475,00	-	-	-	41.977,00	12.041,00	56.493,00
4	ANORI	1	870,00	-	-	-	10.626,00	2.835,00	14.331,00
5	APUÍ	2	3.850,00	-	-	-	23.716,00	5.685,00	33.251,00
6	ATALAIA DO NORTE	2	1.330,00	-	-	-	-	-	1.330,00
7	AUTAZES	5	10.880,00	-	11.859,20	-	61.127,00	24.148,00	108.014,20
8	BARCELOS	3	5.100,00	-	108.366,71	-	69.146,00	18.438,00	201.050,71
9	BARREIRINHA	7	9.490,00	-	52.635,56	-	107.206,00	22.254,00	191.585,56
10	BENJAMIN CONSTANT	4	6.392,00	-	-	-	40.678,00	10.826,00	57.896,00
11	BERURI	3	4.092,00	-	39.347,91	-	61.666,00	17.087,00	122.192,91
12	BOA VISTA DO RAMOS	3	4.380,00	-	-	-	64.878,00	17.832,00	87.090,00
13	BOCA DO ACRE	9	8.382,00	161.613,00	-	-	102.575,00	23.815,00	296.385,00
14	BORBA	10	8.515,00	-	70.671,24	-	117.121,00	32.065,00	228.372,24
15	CAAPIRANGA	2	2.340,00	-	-	-	38.973,00	17.847,00	59.160,00
16	CANUTAMA	2	3.150,00	-	-	-	10.978,00	2.899,00	17.027,00
17	CARAUARI	10	8.820,00	-	5.232,00	-	142.418,00	28.732,00	185.202,00
18	CAREIRO	4	6.360,00	-	-	-	67.023,00	19.987,00	93.370,00
19	CAREIRO DA VARZEA	5	4.080,00	-	-	-	22.308,00	3.300,00	29.688,00

  
 GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ  
 SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO  
 DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA  
 GERÊNCIA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ESTADUAL

**PROGRAMA DE AUTONOMIA DE GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR - P.A.G.U.E**  
**MAPA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS POR MUNICÍPIO**

Atualizado em: **06/05/2011**

Nº	MUNICÍPIO	Nº ESCOLAS ATENDIDAS	TOTAL DE RECURSO REPASSADO					TOTAL INVESTIDO NO MUNICÍPIO	
			GÁS	ÁGUA	COMBUSTÍVEL	FANFARRA	MANUTENÇÃO		PEDAGÓGICO
20	COARI	14	20.280,00	-	-	-	219.296,00	50.504,00	290.080,00
21	CODAJAS	7	7.320,00	154.660,00	-	-	-	-	161.980,00
22	EIRUNEPÉ	7	8.710,00	-	-	-	97.570,00	26.372,00	132.652,00
23	ENVIRA	4	4.270,00	-	-	-	53.966,00	13.143,00	71.379,00
24	FONTE BOA	4	3.740,00	-	-	-	-	-	3.740,00
25	GUAJARA	3	4.550,00	-	36.076,82	-	38.236,00	10.166,00	89.028,82
26	HUMAITA	6	6.660,00	-	26.160,00	-	82.929,00	22.482,00	138.231,00
27	IPIXUNA	3	5.760,00	-	31.640,52	-	13.310,00	3.616,00	54.326,52
28	IRANDUBA	4	8.162,00	-	-	-	50.677,00	15.106,00	73.945,00
29	ITACOATIARA	15	19.965,00	-	-	-	177.371,42	50.206,92	247.543,34
30	ITAMARATI	1	1.260,00	-	-	-	20.548,00	-	21.808,00
31	ITAPIRANGA	3	2.700,00	-	-	-	10.758,00	2.885,00	16.343,00
32	JAPURA	4	1.950,00	-	-	-	2.900,00	979,00	5.829,00
33	JURUA	3	3.315,00	-	-	-	30.548,00	8.796,00	42.659,00
34	JUTAI	3	5.180,00	-	-	-	12.930,00	3.521,00	21.631,00
35	LABREA	4	10.268,00	-	96.187,05	-	131.824,00	30.468,00	268.747,05
36	MANACAPURU	15	22.500,00	-	-	-	261.181,00	74.564,00	358.245,00
37	MANAQUIRI	1	3.000,00	-	-	-	43.516,00	11.040,00	57.556,00
38	MANAUS - COORD 01	25	-	-	-	21.120,00	432.018,00	103.412,00	556.550,00





ESTADO DO AMAZONAS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO  
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA  
GERÊNCIA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ESTADUAL

**PROGRAMA DE AUTONOMIA DE GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR - P.A.G.U.E**  
**MAPA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS POR MUNICÍPIO**

Atualizado em: 06/05/2011

Nº	MUNICÍPIO	Nº ESCOLAS ATENDIDAS	TOTAL DE RECURSO REPASSADO						TOTAL INVESTIDO
			GÁS	AGUA	COMBUSTIVEL	FANFARRA	MANUTENÇÃO	PEDAGOGICO	NO MUNICÍPIO
38.	MANAUS - COORD 02	17	-	-	-	48.000,00	284.790,00	56.719,00	389.509,00
38.	MANAUS - COORD 03	24	-	-	-	53.280,00	449.106,00	95.484,00	597.870,00
38.	MANAUS - COORD 04	17	-	-	-	26.400,00	285.996,00	60.976,00	373.372,00
38.	MANAUS - COORD 05	20	-	-	-	15.840,00	701.250,00	159.604,30	876.694,30
38.	MANAUS - COORD 06	11	-	-	-	15.840,00	462.364,00	91.894,00	570.098,00
38.	MANAUS - COORD 07	20	-	-	-	47.520,00	682.066,00	137.692,00	867.278,00
39	MANICORÉ	7	9.720,00	-	-	-	57.002,00	15.777,00	82.499,00
40	MARAA	1	1.725,00	-	-	-	16.412,00	4.455,00	22.592,00
41	MAUÉS	6	8.820,00	-	-	-	4.730,00	1.060,00	14.610,00
42	NHAMUNDA	3	3.596,00	-	-	-	50.468,00	15.158,00	69.222,00
43	NOVA OLINDA DO NORTE	5	6.600,00	-	-	-	101.233,00	28.172,00	136.005,00
44	NOVO AIRÃO	3	2.310,00	-	-	-	23.782,00	3.253,00	29.345,00
45	NOVO ARIPUANÃ	5	5.700,00	-	-	-	39.413,00	10.675,00	55.788,00
46	PARINTINS	20	26.680,00	-	369.515,00	-	347.039,00	92.888,00	836.122,00
47	PAUINI	3	4.650,00	-	-	-	42.790,00	11.627,00	59.067,00
48	PRESIDENTE FIGUEIREDO	0	-	-	-	-	-	-	-
49	RIO PRETO DA EVA	2	3.300,00	-	-	-	44.209,00	12.051,00	59.560,00
50	SANTA ISABEL DO RIO NEGRO	2	3.240,00	-	98.579,60	-	14.916,00	4.017,00	120.752,60
51	SANTO ANTONIO DO IÇÁ	6	7.552,00	-	-	-	112.365,00	27.315,00	147.232,00

**PROGRAMA DE AUTONOMIA DE GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR - P.A.G.U.E**  
**MAPA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS POR MUNICÍPIO**

Atualizado em: **06/05/2011**

Nº	MUNICÍPIO	Nº ESCOLAS ATENDIDAS	TOTAL DE RECURSO REPASSADO					TOTAL INVESTIDO NO MUNICÍPIO	
			GÁS	ÁGUA	COMBUSTÍVEL	FANFARRA	MANUTENÇÃO		PEDAGÓGICO
52	SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	6	8.280,00	157.944,00	-	-	64.834,00	17.487,00	248.545,00
53	SÃO PAULO DE OLIVENÇA	7	9.730,00	48.466,00	-	-	131.032,00	37.854,00	227.082,00
54	SÃO SEBASTIÃO DO UATUMA	4	3.420,00	-	-	-	54.051,00	12.908,00	70.379,00
55	SILVES	2	2.220,00	-	-	-	-	-	2.220,00
56	TABATINGA	5	12.920,00	-	-	-	111.089,00	29.907,50	153.916,50
57	TAPAUA	3	5.070,00	-	-	-	62.436,00	16.889,00	84.395,00
58	TEFE	15	20.930,00	-	61.706,54	-	254.721,00	68.595,00	405.952,54
59	TONANTINS	2	4.488,00	-	-	-	61.314,00	16.078,00	81.880,00
60	UARINI	2	2.600,00	-	42.183,00	-	-	-	44.783,00
61	URUCARÁ	3	3.192,00	-	-	-	54.792,00	13.267,00	71.251,00
62	URUCURITUBA	4	4.898,00	-	-	-	28.996,00	7.935,00	41.829,00
<b>TOTAL</b>		<b>433</b>	<b>R\$ 398.277,00</b>	<b>R\$ 522.683,00</b>	<b>R\$ 1.061.872,11</b>	<b>R\$ 228.000,00</b>	<b>R\$ 7.267.154,42</b>	<b>R\$ 1.751.616,72</b>	<b>R\$ 11.229.603,25</b>

Fonte: Gerência de Prestação de Contas Estadual- GEPCOE

Observações sobre a

Planilha:

Escolas atendidas: considerou-se 01(um) para cada escola beneficiada, independente do tipo de recurso(cota) repassada)

Recurso Repassado: considera-se nessa planilha, somente os recursos efetivamente creditados em conta.

**ANEXO 3**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA  
DIRETORIA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE GESTÃO  
EDUCACIONAL**

**PROGRAMA NACIONAL  
ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
PÚBLICA**

<p><b>PROJETO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR (LATO SENSU)</b></p>
--

**PROJETO DE CURSO**

**REVISADO EM MAIO/2009**

*Setembro/2007*

## SUMÁRIO

1. Apresentação.....	3
2. Princípio Norteador do Curso.....	6
3. Objetivos.....	7
3.1. Objetivos Gerais.....	7
3.2. Objetivos Específicos.....	8
4. Público Alvo, Requisitos Mínimos e Processo Seletivo.....	8
5. Metas e Alcance.....	9
6. Duração do Curso.....	9
7. Concepção de Formação.....	9
8. Perfil do profissional que se deseja formar.....	11
9. Organização Curricular do Curso.....	12
9.1. Trabalho Final de Conclusão de Curso – TCC .....	15
9.2. Representação da Estrutura Curricular.....	16
9.3. Ementário.....	17
10. Da avaliação da aprendizagem.....	19
10.1. Da avaliação do Programa.....	20
11. Operacionalização do Curso.....	20
11.1. Equipe Envolvida.....	23

## 1. APRESENTAÇÃO<sup>1</sup>

O presente documento trata de uma proposta de realização de *curso de especialização em gestão escolar*, no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, sob a responsabilidade de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que integram os estados federados do País. Trata-se de curso de pós-graduação *lato sensu* voltado para a formação continuada e pós-graduada de dirigentes da educação básica, sobretudo gestores das escolas públicas, a realizar-se por meio da educação a distância.

Tal curso insere-se num conjunto de políticas que vêm sendo implementadas pelo setor público, nas esferas federal, estadual e municipal, e que expressam o esforço de governos e da sociedade em garantir o direito da população brasileira à educação escolar com qualidade social.

Nas últimas décadas, mudanças importantes ocorreram no campo educacional, sobretudo em relação aos marcos legais, à sistemática de financiamento, ao processo de gestão dos sistemas de ensino e à ampliação do acesso à escola.

Nesse contexto, verifica-se que o direito à educação escolar se constitui como dimensão fundante da cidadania, estando reconhecido em diversos documentos de caráter nacional e internacional. Esse direito, em âmbito nacional, está claramente definido, por exemplo, no artigo 6º combinado com o artigo 205 da Constituição Federal de 1988 e nos artigos 4º e 5º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), e, em âmbito internacional, no artigo XXVI da 77 Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948, no art. 13 do Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais de 1966 e, mais recentemente, na Declaração Mundial sobre Educação para Todos de Jomtien.

Nessa direção, pode-se afirmar que embora o direito à educação esteja assegurado em âmbito internacional e nacional, em nosso País ainda não se alcançou o patamar desejado para a educação básica, sobretudo no que se refere ao acesso e à qualidade, considerando os diferentes indicadores oriundos, dentre outros, de

---

<sup>1</sup> Este documento foi elaborado pela equipe técnica da CAFISE/SEB/MEC, com contribuições do documento sistematizado pelas Professoras Márcia Ângela Aguiar e Sonia Sette (UFPE), intitulado ‘Subsídios para a discussão do curso de especialização em Gestão Escolar’. Esse texto incorpora elementos que foram debatidos em reuniões com Assessores e Equipe Técnica da CAFISE/SEB/MEC e com o Professor Jamil Cury, sob a coordenação do Professor Arlindo Queiroz. Inclui, ainda, sugestões da 1ª Reunião Técnica/Oficina de Trabalho do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, realizada no dia 08 de março de 2006, em Brasília, contando com a participação de pesquisadores dos núcleos de política e gestão da educação de universidades federais, da direção da ANPED (GT 5), da ANPAE e do ForumDir.

pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira/INEP/MEC.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e os demais indicadores educacionais evidenciam que a melhoria da qualidade da educação depende, de maneira integrada, tanto de fatores internos quanto de fatores externos que impactam do processo ensino-aprendizagem. Portanto, faz-se necessário a implementação e articulação de um conjunto de políticas públicas sociais e educativas que viabilizem melhores condições sociais e culturais e de exercício pleno da cidadania, o que inclui o direito a uma educação de qualidade.

A partir dessa compreensão, o Ministério da Educação (MEC) vem desenvolvendo programas, projetos e ações de apoio à gestão da educação básica com o propósito de fortalecer a escola pública brasileira, entre os quais, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). A partir de janeiro de 2006<sup>2</sup>, esse Programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica, contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA\FNDE.

Esse Programa surgiu da necessidade de se construir um processo de formação de gestores escolares, que contemple a concepção do caráter público da educação e da busca de sua qualidade social, baseada nos princípios da gestão democrática, olhando a escola na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana.

O Programa tem por objetivo básico contribuir com a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública, de modo que disponham de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica com qualidade social. Esse Programa é componente do Compromisso Todos pela Educação que é um plano de metas que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e diz respeito à

---

<sup>2</sup> O Programa Nacional Escola de Gestores foi implementado, em caráter experimental, em 2005, sob a coordenação do INEP, tendo realizado um projeto piloto de formação de dirigentes por meio de um curso de 100 horas que atingiu 400 dirigentes de escolas de 10 estados da federação. Nesse curso utilizou-se o suporte tecnológico do e-Proinfo. A re-elaboração do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como referência, além da avaliação do projeto-piloto realizada pelo INEP, estudo realizado sobre programas de formação de gestores escolares, que teve como objetivo analisar de forma comparativa cinco programas voltados para a formação de gestores escolares, indicando suas principais características em relação às novas tendências educativas. São eles: Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO, Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, Programa de Formação Continuada de Gestores da Educação Infantil e Fundamental – PROGED, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores – CINPOP, Programa de Formação de Gestores da Educação Pública – UDJF.

mobilização em torno da melhoria da educação básica no Brasil, contribuindo para a melhoria do IDEB das escolas e dos sistemas de ensino.

As políticas voltadas para a articulação, desenvolvimento e fortalecimento dos sistemas de ensino e das escolas vêm sendo produzidas e implementadas com a participação de várias instituições, destacando-se a interlocução com entidades e organizações como ANDIFES, ANPED, ANPAE, FORUMDIR, UNDIME e CONSED. Além disso, sustenta-se no princípio da descentralização e parceria na sua formulação e realização, considerando a realidade multifacetada que define a educação em nosso País. Ressalte-se, ainda, como um dos pilares dessas políticas, a afirmação do princípio da gratuidade do ensino, também no âmbito da formação continuada dos profissionais da educação.

Neste processo, vem se destacando a parceria com as universidades públicas federais, principalmente, pela compreensão e reconhecimento de que essas constituem-se *lócus* privilegiado de formação e produção de conhecimento, o que inclui a formação de gestores educacionais que venham a atuar na perspectiva da gestão democrática e da educação inclusiva.

Reconhece-se, atualmente, a centralidade da formação dos gestores escolares no avanço da qualidade do ensino e na realização e fortalecimento da gestão democrática da educação pública. Os dados mais recentes indicam que no Brasil a realidade da gestão escolar é bastante diversa no que se refere à formação dos dirigentes.

Do total de dirigentes escolares, 29,32% possuem apenas formação em nível médio, sobretudo nos estados das regiões norte, nordeste e centro-oeste. O percentual desses dirigentes com formação em nível superior é de 69,79%, enquanto apenas 22,96% possuem curso de pós-graduação *lato sensu* / especialização. Portanto, evidencia-se a urgência de se dinamizar e se efetivar programas, projetos e ações que alcancem maior número possível de gestores educacionais, tanto em nível da formação inicial quanto em nível da formação continuada.

Nesse contexto, é de fundamental importância ampliar as diferentes estratégias e modalidades de formação a serem utilizadas, considerando as diversidades que constituem a realidade educacional em nosso País. A Educação a Distância (EAD) tem se apresentado como uma modalidade de educação que pode

contribuir substantivamente para mudar o quadro de formação e qualificação dos profissionais da educação, e, nesse caso específico, dos dirigentes escolares.

O curso de especialização ora proposto, por meio da EAD, integrado a um conjunto de ações formativas presenciais, pretende democratizar ainda mais o acesso a novos espaços e ações formativas com vistas ao fortalecimento da escola pública como direito social básico, uma vez que essa modalidade de educação possibilita, dentre outras: maior flexibilidade na organização e desenvolvimento dos estudos; fortalecimento da autonomia intelectual no processo formativo; acesso às novas tecnologias da informação e comunicação; interiorização dos processos formativos garantindo o acesso daqueles que atuam em escolas distantes dos grandes centros urbanos; redução dos custos de formação a médio e longo prazo; criação de infraestrutura adequada nas universidades públicas e de formação de recursos humanos para atuarem com EAD e sua institucionalização no tocante à formação continuada.

## **2. PRINCÍPIO NORTEADOR DO CURSO**

Tem-se como ponto de partida o fato de que a gestão democrática das unidades escolares constitui uma das dimensões que pode contribuir significativamente para viabilizar o direito à educação como um direito universal. Este é o princípio norteador das atividades formativas que se pretende desenvolver.

A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988. O pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o art. 205 da mesma Constituição, ficaria incompleto se tal princípio não se efetivar em práticas concretas no chão da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei nº 9.394/96), confirmando esse princípio no seu art. 3º e reconhecendo o princípio federativo, repassou aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino, de acordo com o art. 3º - inciso VIII.

A forma desta Lei está diretamente posta no artigo 14. Mas, conseqüente com a educação nacional, reservou dois princípios que deverão ter caráter nacional e não poderão deixar de constar das normas estaduais e municipais sobre o assunto. Tais princípios que constam dos incisos I e II do art. 14, dizem respectivamente: *“I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da*



*escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.*

O Plano Nacional de Educação/PNE, aprovado pela Lei nº 10.172, de 09.01.2001, destaca, dentre suas diretrizes, “(...) uma gestão democrática e participativa, especialmente no nível das escolas (...)”. Consoante essa diretriz, o referido Plano fixa, como uma de suas metas para a gestão: *“Estabelecer, em todos os estados, com a colaboração dos municípios e das universidades, programas de curta duração de formação de diretores de escolas, exigindo-se, em cinco anos, para o exercício da função, pelo menos essa formação mínima”.*

O Plano de Desenvolvimento da Educação Básica (PDE) estabelece entre as suas diretrizes a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, constitui-se na forma com que a comunidade educacional se organiza, coletivamente, para levar a termo um projeto político pedagógico de qualidade, ao mesmo tempo em que contribui na formação de cidadãos críticos e compromissados com a transformação social.

Se a fonte maior de nosso ordenamento jurídico colocou a gestão democrática como princípio e se as leis infra-constitucionais a reforçam, não seria lógico que tal exigência, nascida do direito de uma nova cultura política de cidadania, se fizesse ausente nas mediações dos sistemas públicos de ensino.

Em função disso, há que se levar em conta a necessidade da mudança de concepção de escola e as implicações disso em relação à gestão da instituição de ensino. O Curso de especialização ora proposto busca ampliar a reflexão de conceitos e práticas fundamentais para a gestão escolar democrática, o que inclui o enfrentamento dos desafios presentes na gestão do cotidiano das escolas públicas.

O Curso de Especialização em Gestão Escolar, na perspectiva da gestão democrática da educação, orienta-se, pois, pela afirmação do direito à educação escolar básica com qualidade social. Assim, os componentes curriculares e a abordagem teórico-metodológica deverão considerar os fatores externos e internos associados à produção e gestão da escola.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVOS GERAIS**

- Formar em nível de especialização gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica;
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Incentivar os gestores a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar que favoreçam a formação cidadã do estudante.
- Propiciar aos gestores oportunidades de lidar com ferramentas tecnológicas que favorecem o trabalho coletivo e a transparência da gestão da escola.
- Propiciar oportunidades aos gestores para o exercício de práticas inovadoras nos processos de planejamento e avaliação da gestão escolar.
- Possibilitar aos gestores oportunidades para ampliação de capacidades para: analisar e resolver problemas, elaborar e desenvolver projetos e atividades na área de gestão com o suporte das novas tecnologias de informação e comunicação.
- Desenvolver uma compreensão pedagógica de gestão escolar, situada nos contextos micro e macro da escola, superando as concepções fragmentadas do processo educacional e contemplando as dimensões da construção e formação como objeto do trabalho pedagógico.
- Estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar.

### **4. PÚBLICO ALVO, REQUISITOS MÍNIMOS E PROCESSO SELETIVO**

A proposta de formação destina-se aos profissionais que integram a equipe gestora da escola: Diretor e Vice-Diretor, totalizando, no máximo, dois participantes por escola.

Dentre os requisitos para participação no curso destacam-se:

- a) Ter concluído curso de graduação plena.
- b) Ser gestor efetivo, em exercício, de escola pública municipal e/ou estadual de educação básica, incluído aqueles de Educação de Jovens e Adultos, de Educação Especial e de Educação Profissional.
- c) Ter disponibilidade para dedicar-se ao curso.
- d) Estar disposto a compartilhar o curso com o coletivo da escola.
- e) Evidenciar disposição para construir, com a comunidade escolar e local, o Projeto Político Pedagógico no estabelecimento de ensino onde atua.

São requisitos especiais para participação nos processos de formação a distância do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública Pública, considerando as diretrizes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), diretores e vice-diretores de escolas públicas que atuam em:

- a) escolas municipais e estaduais com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB)<sup>3</sup>;
- b) escolas municipais e estaduais dos municípios com com baixo IDEB;
- c) escolas municipais e estaduais de capitais com mais de 200.000 habitantes.

Tendo por base esses requisitos mínimos, cada universidade realizará processo seletivo para o ingresso no curso de especialização. É recomendável que o processo seletivo inclua duas etapas: uma pré-inscrição feita pelos sistemas de ensino e, em seguida, uma seleção técnica feita pelas universidades responsáveis pelo curso.

## **5. META**

A meta final é atingir, até 2011, cerca de 24.200 (vinte e quatro mil e duzentos) gestores da Educação Básica que atuam nas redes públicas.

---

<sup>3</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB) é o indicador objetivo para a verificação do cumprimento das metas fixadas no Termo de Adesão ao Compromisso Todos pela Educação. Será calculado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos pelo Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do INEP, o Saeb – para as unidades da federação e para o País, e a Prova Brasil – para os municípios.

## **6. DURAÇÃO DO CURSO**

O Curso de Especialização em Gestão Escolar ora proposto será de 400 h/a.

## **7. CONCEPÇÃO DE FORMAÇÃO**

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública insere-se no desenvolvimento de uma política pública de educação continuada de educadores, que envolve ações cooperativas para responder à necessidade de aprofundamento da compreensão dos processos da gestão democrática educacional. O Programa parte do entendimento de que a educação continuada é um dos direitos dos profissionais da educação. É dever das instituições formadoras criar as condições para sua operacionalização, associada ao exercício profissional na escola, devendo possibilitar atualização, aprofundamento, complementação e ampliação de conhecimentos. Pretende-se, portanto, um programa de interface com o profissional em exercício, no sentido de tratar os aspectos teóricos em articulação com seus problemas concretos, valorizando a produção de saberes construídos no próprio trabalho, e ampliando o conhecimento no campo da gestão.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei nº 9.394/96), em alguns de seus artigos específicos, estabelece o propósito de formação continuada de professores. O artigo 63, inciso III, determina às instituições formadoras de educação manter programas de educação continuada para os profissionais da educação dos diversos níveis. O caput do artigo 80 dispõe que o “Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”. O artigo 87, inciso III, das Disposições Transitórias, prevê que os municípios, e supletivamente o Estado e a União, deverão “realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância”. Percebe-se que a LDB referenda a formação continuada, articulada com a EAD sempre que necessária. Isso deve-se ao fato de que o sistema presencial de educação formal apresenta-se insuficiente para atender as novas demandas sociais de formação, bem como de democratização do saber, neste início de século.

No tocante ao curso de especialização ora proposto, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública propõe uma formação profissional, por meio da educação a distância, baseada na dialética entre a teoria e a prática, valorizando a prática profissional como momento de ampliação do conhecimento, por meio da reflexão, análise e problematização dessa, e o reconhecimento do conhecimento tácito, presente nas soluções que os profissionais encontram em ato. Esse conhecimento na ação é o conhecimento implícito, interiorizado, que está na ação e que, portanto, não a

precede. É mobilizado pelos profissionais no seu dia-a-dia, configurando um hábito. No entanto, esse conhecimento não é suficiente.

Cabe ao currículo do curso de especialização projetado, portanto, propiciar o desenvolvimento da capacidade de refletir, oferecendo perspectivas de análise para que os gestores escolares compreendam os contextos históricos, sociais, culturais, organizacionais e de si próprios como profissionais.

Conforme se pode inferir dos objetivos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública e dos pressupostos da respectiva estratégia, esta proposta de curso está sustentada em uma concepção de educação como processo construtivo e permanente, implicando no(a):

a) Reconhecimento da especificidade do trabalho docente, que conduz à articulação necessária entre a teoria e a prática (ação/reflexão/ação) e à exigência de que se leve em conta a realidade da escola, da sala de aula e da profissão docente, ou seja, das condições materiais e institucionais em que atua o gestor escolar.

b) Organização do currículo em blocos temáticos, articulados por eixos norteadores, de modo que os conteúdos das áreas temáticas não se esgotem na carga horária atribuída a cada uma.

c) Metodologia de resolução de problemas, permitindo que a aprendizagem se desenvolva no contexto da prática profissional do cursista.

d) Integração e na interdisciplinaridade curriculares, dando significado e relevância aos conteúdos.

e) Favorecimento à construção do conhecimento pelo cursista, valorizando sua vivência investigativa e o aperfeiçoamento da prática.

## **8. PERFIL DO PROFISSIONAL QUE SE DESEJA FORMAR**

O professor-gestor, em processo de formação no Curso de Especialização em Gestão Escolar deverá ampliar suas capacidades no sentido de ser capaz de:

- Aprofundar a compreensão a educação escolar como direito social básico e como instrumento de emancipação humana no contexto de uma sociedade com justiça social.
- Atuar na gestão da educação e da escola visando com efetivação o direito à educação básica com qualidade social, por meio de práticas caracterizadas pela transparência, pelo trabalho coletivo, pela participação da comunidade nas decisões e pela postura ética, crítica e criativa, pelo compromisso com a elevação do IDEB de sua escola e da educação escolar.
- Realizar e fortalecer a gestão democrática do ensino como princípio legal e formativo fundamental sustentada em práticas e processos que conduzam ao

trabalho coletivo e à participação nos processos decisório da educação e da escola.

- Dominar e implementar mecanismos e estratégias que favoreçam a realização da gestão democrática, em especial dos órgãos colegiados, dentre eles o Conselho Escolar, em função do Projeto Político-Pedagógico (e a escolha do dirigente escolar com a participação da comunidade escolar por meio de processo eletivo).
- Participar ativamente nos processos de elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, num trabalho que assegure a participação efetiva de toda comunidade escolar e a ação coletiva e colegiada.
- Desenvolver, incentivar e consolidar, no âmbito da educação e da escola, processos de trabalho e relações sócio-educativas que favoreçam o trabalho coletivo, o partilhamento do poder, o exercício da pedagogia do diálogo, o respeito à diversidade e às diferenças, a liberdade de expressão, a construção de projetos educativos e a melhoria dos níveis de aprendizagem nos processos de ensino.
- Ampliar a realidade educacional e a gestão da educação e da escola como dimensão dos processos socioculturais, políticos e econômicos que engendram a educação brasileira.
- Atuar de forma consciente com vistas ao fortalecimento dos processos de descentralização na educação e na escola, da autonomia da escola e do financiamento público da educação.
- Intervir na formulação e implementação de políticas no campo educacional de modo a consolidar a realização do direito à Educação Básica, a gestão democrática do ensino, a autonomia da escola e o trabalho coletivo e participativo.
- Compreender a educação em todas suas dimensões e formas de manifestações humanas e que se desenvolvem a partir de ações educativas que visam à formação de sujeitos éticos, participativos, críticos e criativos.
- Dominar e utilizar ferramentas tecnológicas no campo da organização dos processos de trabalho nos sistemas e unidades de ensino, tomando essas ferramentas como importantes ferramentas para realização da gestão democrática da educação.

## **9. ORGANIZAÇÃO CURRICULAR DO CURSO**

O curso é dirigido aos professores-gestores das Escolas Públicas de Educação Básica e a sua proposta pedagógica, assentada na relação teoria-prática, expressa uma concepção de formação humana e de gestão educacional dentro dos marcos da democracia e da cidadania. Busca favorecer melhorias e incentivar inovações na prática cotidiana da gestão escolar que concorram para a elevação qualitativa do padrão de escolaridade da educação básica.

A formação com qualidade dos professores-gestores escolares, em nível de pós-graduação *lato-sensu*, requer, interligadamente, aprofundamento teórico que permita a compreensão sobre o alcance, as possibilidades e os limites das práticas de gestão nas escolas públicas como instituições que compõem a prática social, aliado à possibilidade de oferecer oportunidades para a reflexão a respeito dos aspectos operacionais que lhes são próprios. Assim, pretende-se, também, que os processos formativos impliquem na apropriação de meios, mecanismos e instrumentos que permitam intervenções mais satisfatórias, do ponto de vista pedagógico, no dia-a-dia escolar, a partir da compreensão dos condicionantes sócio-políticos e econômicos que permeiam a organização escolar. Com esse entendimento, o curso será estruturado em **três eixos** vinculados entre si: ***o direito à educação e a função social da escola básica; políticas de educação e a gestão democrática da escola; Projeto Político Pedagógico e Práticas Democráticas na Gestão Escolar.*** Esses eixos estão consubstanciados em seis *Salas Ambientais*, além de um ambiente introdutório à Plataforma Moodle e ao curso de especialização.

O eixo ***o direito à educação e a função social da escola básica*** remete aos fundamentos filosóficos, políticos, sociais, culturais e epistemológicos que permitem a apreensão da gestão escolar como expressão da prática social, bem como à tematização da democracia como valor universal na construção histórica de uma sociedade na qual homens e mulheres sejam livres e tenham direitos iguais. Isto significa, também, problematizar o cotidiano das práticas escolares que não podem estar desvinculadas da teoria e de uma dimensão utópica voltada para a ultrapassagem das desigualdades hoje imperantes.

Nessa direção, na ***Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação***, são disponibilizadas atividades de caráter teórico-prático, para proporcionar as condições indispensáveis à reflexão crítica da prática da gestão no cotidiano escolar, estabelecendo os nexos com a dimensão macro-estrutural das políticas educacionais em todos os níveis. As temáticas/atividades desse bloco envolvem:

a) *Direito à Educação: fundamentos históricos e filosóficos*

b) *Conhecimento, currículo e cultura escolar*

O eixo **políticas e gestão na educação** possibilitarão a reflexão teórico-prática, norteadas por valores democráticos, sobre as políticas de educação e organização dos sistemas de ensino no Brasil permitindo se conhecer o ordenamento jurídico-político no qual se assentam a educação e a escola, bem como os planos, programas, projetos que a elas se vinculam, a partir de uma perspectiva de produção do conhecimento. Espera-se uma postura investigativa que conduza a uma compreensão mais abrangente dos princípios e mecanismos da gestão democrática que implicam ações e decisões participativas e colegiadas, tanto no âmbito das unidades escolares quanto na organização dos sistemas de ensino. Constituem esse bloco as seguintes temáticas/atividades tratadas na *Sala Ambiente Políticas e Gestão na Educação*:

a) *Política educacional e gestão escolar*

b) *Financiamento da educação e a gestão escolar*

c) *Gestão democrática da educação escolar e sistemas de ensino*

As temáticas e atividades que integram o eixo **Planejamento e Práticas na Gestão Escolar** propiciarão aos professores-gestores ampliar o conhecimento a respeito de práticas e procedimentos de gestão democrática e a se apropriarem de um instrumental que lhes permita planejar, monitorar e avaliar os processos de execução do Projeto Político-Pedagógico e das políticas educacionais no campo da gestão, de modo a impulsionar a melhoria do desempenho dos estudantes. Os cursistas serão estimulados, ainda, a terem papel ativo no lidar com as tecnologias da informação e comunicação (TICs), de modo a ampliar suas capacidades no trato e na utilização das redes tecnológicas de aprendizagem, tendo em vista qualificar o currículo da escola. As temáticas/atividades que compõem esse bloco ajudarão os cursistas na construção de um projeto de intervenção que favoreça a melhoria da gestão democrática em sua realidade escolar e nos sistemas de ensino. As temáticas/atividades que compõem os tópicos a serem tratados na *Sala Ambiente Planejamento e Práticas na Gestão Escolar* são:

a) *Avaliação Institucional e da Aprendizagem*



b) *Trabalho Pedagógico e Cotidiano Escolar*

c) *Telemática, Sistemas de Gestão e Ferramentas Tecnológicas*

Além das *Salas Ambientes* que integram os três eixos que compõem a estrutura básica do curso, há ainda três outras *Salas Ambientes*. São Elas: **Tópicos Especiais; Oficinas Tecnológicas e Projeto Vivencial**.

A **Sala Ambiente Tópicos Especiais** inclui apresentações de palestras e/ou minicursos por especialistas, internos ou externos ao corpo docente do curso, de diversas áreas relacionadas ao tema do curso, aprofunda o seu caráter transdisciplinar e favorece a reflexão sobre a construção de uma proposta/projeto de intervenção que será objeto do Trabalho de Conclusão do Curso. São apresentadas seis sugestões de temáticas:

- a) Conselhos Escolares;
- b) Qualidade da Educação Básica;
- c) Saúde na Escola;
- d) Plano Nacional de Educação;
- e) Plano de Desenvolvimento da Educação;
- f) Plano de Ações Articuladas.

A **Sala Ambiente Oficinas Tecnológicas** consiste no suporte tecnológico e no desenvolvimento de aprendizagens relativas à utilização dos diversos recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação no campo da gestão da educação.

A **Sala Ambiente Projeto Vivencial** constitui-se em componente curricular articulador do curso. Nesta Sala a atividade central consiste na formulação e desenvolvimento de um projeto de intervenção na escola com estreita vinculação com o Projeto Político-Pedagógico, assumido como mecanismo fundamental para a realização da gestão democrática na educação e na escola. O trabalho do cursista nessa *Sala Ambiente* se desenvolverá desde o início do curso, articulando-se com as demais *Salas Ambientes* e culminará no Trabalho de Conclusão do Curso (TCC).

Considerando as especificidades de cada sistema de ensino e de cada escola, a construção e/ou avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) envolverá etapas como: fundamentação teórica, sensibilização e mobilização da comunidade, diagnóstico da escola, planejamento, implementação e avaliação do projeto. As situações pedagógicas para (re)elaboração do PPP poderão ser as seguintes:

- a) Na ausência de PPP na escola, desenvolver trabalho para sua elaboração e implementação.
- b) Na existência de PPP na escola, se for o caso, promover sua re-elaboração ou desenvolver trabalho de pesquisa e de avaliação crítica sobre o impacto do PPP na realização da gestão democrática na escola e no desempenho escolar.

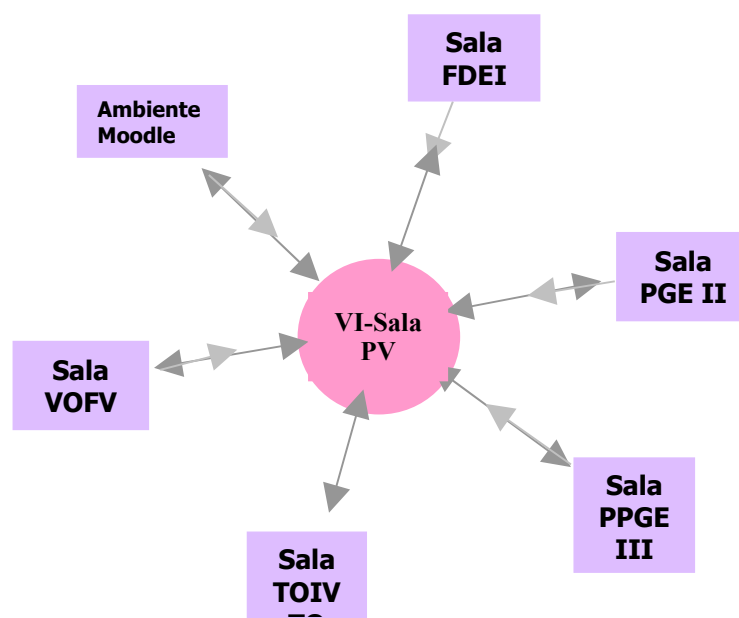
Além dessas *Salas Ambientales* haverá, ainda, uma introdução ao Ambiente Virtual (Plataforma Moodle) e ao curso, que consiste em um espaço onde serão desenvolvidas atividades de ambientação dos professores-gestores em relação às ferramentas tecnológicas que serão disponibilizadas durante o processo formativo e forneça uma visão geral do curso.

### **9.1 TRABALHO FINAL DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC**

Os cursistas apresentarão um trabalho final que será desenvolvido, individualmente, durante o período de realização do Curso. Essa atividade estará vinculada à ***Sala Ambiente Projeto Vivencial***, cujos docentes responsáveis irão orientar, acompanhar e avaliar o projeto de intervenção desenvolvido pelo cursista na sua escola. Simultaneamente, os cursistas terão acesso às demais Salas Ambientales, cumprindo, de um lado, os requisitos exigidos pelo currículo do Curso e da Universidade, e, de outro lado, tendo acesso a aportes teóricos e metodológicos significativos para a construção e desenvolvimento do seu projeto na escola.

O resultado dessa ampla vivência deverá ser expresso na elaboração de um Trabalho Final de Conclusão do Curso, tendo por base a (re)elaboração do Projeto Político-Pedagógico que cada cursista desenvolverá em sua escola. Esse TCC será apresentado na forma de um relatório circunstanciado crítico-analítico ou um artigo científico dessa experiência. Esse Trabalho será objeto de avaliação final e disponibilizado no Ambiente *MOODLE*.

## 9.2 REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA CURRICULAR DO CURSO



Introdução ao Ambiente Virtual (Plataforma Moodle) e ao Curso = (40h)

Salas Ambientes:

I (60h) = Fundamentos do Direito à Educação

II (60h) = Políticas e Gestão na Educação

III (60h) = Planejamento e Práticas da Gestão Escolar

IV (30h) = Tópicos Especiais

V (30h) = Oficinas Tecnológicas

VI (120h) = Projeto Vivencial

## 9.3 EMENTÁRIO

**a) Introdução ao ambiente Moodle e ao curso - 40 horas**

Apresentação, diretrizes e orientações gerais do curso; familiarização dos cursistas com a linguagem adotada na plataforma e aquisição das habilidades para a utilização do ambiente.

## **b) Salas ambientes**

### **I - Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação – 60 horas**

#### **a) Direito à Educação: fundamentos históricos e filosóficos**

Processos que constituíram a educação como um direito universal; pressupostos teóricos e filosóficos que historicamente têm embasado esse direito; a democracia e o direito a educação no Brasil.

#### **b) Conhecimento, currículo e cultura escolar**

Processos culturais, políticas e práticas curriculares; diversidade e cultura escolar; as práticas de produção e de divulgação do conhecimento e seus vínculos com os saberes escolares.

### **II - Sala Ambiente Políticas e Gestão na Educação – 60 horas**

#### **a) Política educacional e a gestão escolar**

A política educacional como política pública no contexto da sociedade brasileira; a escola e a sala de aula como o *locus* de materialização da política educacional; focalização das medidas de política direcionadas à gestão escolar; dificuldades e possibilidades na construção de uma gestão democrática.

#### **b) Financiamento da educação e a gestão escolar**

Financiamento da educação no Brasil: implicações sociais, econômicas e políticas; controle social dos gastos públicos em educação; fontes de financiamento e sua relação com a organização do trabalho escolar; aplicação e gestão dos recursos financeiros na escola na perspectiva democrática; padrões mínimos e custo-aluno-qualidade.

#### **c) Gestão democrática da escola e os sistemas de ensino**

Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de sua implementação; organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática: sistemas de ensino, órgãos deliberativos e executivos, regime de colaboração, programas, projetos e ações.

### **III - Sala Ambiente Planejamento e Práticas da Gestão Escolar – 60 horas**

#### **a) Avaliação institucional e da aprendizagem**

Abordagens teórico-metodológicas sobre a avaliação institucional; a avaliação institucional como mecanismo de construção e implementação do projeto político-pedagógico na escola; avaliação da aprendizagem no contexto da avaliação institucional.

#### **b) Trabalho Pedagógico e o cotidiano escolar**

Planejamento e organização do trabalho pedagógico na escola: dimensão política e técnica e sua relação com as especificidades do cotidiano escolar; organização e procedimentos na perspectiva da gestão democrática da escola; condições de oferta para assegurar padrões mínimos de qualidade: infra-estrutura, ambiente e funcionamento, recursos humanos; processos participativos e envolvimento da comunidade escolar; papel dos agentes que integram a comunidade escolar.

#### **c) Sistemas informacionais de gestão e ferramentas tecnológicas**

Ferramentas tecnológicas de apoio e suporte ao processo de gestão educacional e análise de constituição de Redes de Gestão com uso da Telemática.

### **IV - Sala Ambiente Tópicos Especiais – 30 horas**

Desenvolvimento de conteúdos e atividades acadêmicas complementares definidas na proposta de implementação desse Projeto de Curso em cada Universidade.

### **V – Sala Ambiente Oficinas Tecnológicas – 30 horas**

Suporte tecnológico e favorecimento de aprendizagens sobre a utilização dos diversos recursos da telemática com vistas à sua aplicação nas atividades gestoras.

#### **VI - Sala Ambiente Projeto Vivencial – 120 horas**

O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação; o Projeto Político-Pedagógico como projeção do futuro; formulação e desenvolvimento de projeto de intervenção ou pesquisa na escola com estreita vinculação com o Projeto Político-Pedagógico; etapas de elaboração de um Projeto Político Pedagógico da escola; técnicas de elaboração de projetos; rotinas administrativas e pedagógicas.

### **10. DA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Considerando os pressupostos, os objetivos, a natureza e a dinamicidade da proposta pedagógica do Curso, as atividades desenvolvidas pelos cursistas serão acompanhadas e avaliadas de modo contínuo pelos professores orientadores, especialistas, assistentes e coordenação. Essa equipe manter-se-á em constante interação visando à troca de informações, à apreciação conjunta das dificuldades e à busca de soluções relacionadas às dificuldades de cada componente curricular.

De um modo geral, a avaliação dará ênfase ao processo de aprendizagem, assumindo a ótica da investigação. Neste sentido, a avaliação desenvolver-se-á de forma compartilhada – professor orientador/especialista/assistentes/auxiliar/coordenador e cursista – procurando compreender o processo de construção do conhecimento na prática docente.

Devido à natureza interativa desse processo, o diálogo constituirá base principal da avaliação, cabendo aos orientadores/especialistas a iniciativa de proporcionar os estímulos e incentivos necessários ao desenvolvimento dessa prática pedagógica, respeitando e estimulando o cursista - parceiro ativo nessa interação.

#### **10.1. DA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA**

O processo avaliativo comportará procedimentos de auto-avaliação, avaliação a distância e presencial, participação no projeto vivencial e elaboração de trabalho de conclusão do curso. A certificação obedecerá às normas da universidade sede do curso.

A avaliação do Programa será de responsabilidade de uma equipe técnica especialmente designada pela SEB, com a participação de representantes da universidade. A Coordenação Geral do Programa acompanhará o processo e se responsabilizará por disponibilizar os resultados da avaliação, além de tomar as medidas necessárias ao aprimoramento do referido Programa.

## **10. OPERACIONALIZAÇÃO DO CURSO**

Considerando a diversidade regional e institucional, o curso será desenvolvido por meio de uma versão para internet ou por meio de uma versão em material impresso. As duas versões apresentarão metodologias específicas considerando as linguagens e especificidades de cada uma das mídias, com a clareza de que cada uma dessas mídias requer formas específicas de interatividade e dialogicidade, estratégias para produção de conhecimento, para a formação e modos de obter a aplicabilidade no cotidiano escolar.

Para a realização deste curso na versão para internet será utilizada Plataforma Moodle disponibilizada no servidor do Ministério da Educação.

Os componentes curriculares serão denominados *Salas Ambientes*.

Ambas versões propiciarão aos participantes momentos de atividades pedagógico-didáticas presenciais e colocarão à disposição dos envolvidos informações gerais do curso e específicas para o cursista e para o professor.

O curso de especialização compreenderá 400 horas, distribuídas da seguinte forma:

**a) - Introdução ao Ambiente Virtual (Plataforma Moodle) e ao curso - 40h**

**b) - Salas Ambientes – 360h:**

I - Fundamentos do Direito à Educação (60h)

II - Políticas e Gestão na Educação (60h)

III - Planejamento e Práticas da Gestão Escolar (60h)

IV - Tópicos Especiais (30h)

V - Oficinas Tecnológicas (30h)

VI - Projeto Vivencial (120h)

O trabalho de introdução ao Ambiente Virtual (Plataforma Moodle) e ao curso, que totaliza 40 horas, será presencial, sendo desenvolvido nos Núcleos de Tecnologias Educacionais (NTE), ou outros, em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Objetiva-se que o cursista adquira um domínio básico do Ambiente Moodle, dos recursos de sistema operacional, aplicativos (editor de textos e imagens, gerador de apresentações, Internet) etc., de acordo com cada IFES e redes envolvidas.

Portanto, especificamente na versão para internet, a dinâmica proposta para o curso abrangerá:

a) Um processo introdutório, de caráter presencial, no qual os cursistas discutirão o projeto do curso de especialização e terão uma breve capacitação para utilizar a plataforma Moodle, bem como outras mídias;

b) acesso à *Sala Ambiente Projeto Vivencial* para, com a orientação dos docentes responsáveis, definirem as estratégias para desenvolvimento de um projeto de intervenção vinculado ao Projeto Político-Pedagógico da Escola em que atua;

c) acesso simultâneo às demais Salas Ambientais, ou seja, *Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação, Sala Ambiente Gestão democrática da educação e da escola, Sala Ambiente Práticas da Gestão Escolar, Sala Ambiente Tópicos Especiais de Educação e Sala Ambiente Oficinas Tecnológicas (Mídias Integradas)*;

d) possíveis momentos de encontros presenciais para socialização e avaliação das atividades do curso.

O curso de especialização a distância, ora proposto, será oferecido pelas universidades públicas, em parceria com os sistemas de ensino e entidades da área da educação, sob a coordenação geral da Secretaria de Educação Básica – SEB, do Ministério da Educação. Assim, o curso, sob a responsabilidade das universidades federais, insere-se no processo de formação continuada de gestores escolares



induzida pelo Ministério da Educação, com a participação efetiva das Secretarias Estaduais e Municipais da Educação.

A estrutura curricular do curso (v. figura 1) será organizada em salas-ambientes, nas quais os professores e os cursistas poderão desenvolver múltiplos e simultâneos processos de interação. Essa estrutura propiciará o aprofundamento de temáticas relevantes para a compreensão cada vez mais ampliada dos fundamentos da gestão democrática, dos fatores e condicionantes que interferem na prática da gestão escolar, bem como oferecerá oportunidades para o conhecimento/domínio de processos, procedimentos e ferramentas tecnológicas que podem ampliar e tornar mais efetiva a ação dos gestores no cotidiano escolar.

## 11.1 EQUIPE ENVOLVIDA

O quadro que se segue sintetiza, por instituição, os profissionais que deverão estar envolvidos na operacionalização do curso.

Função	Quantidade de Profissionais Por IES	Perfil do Profissional	Papel do Profissional no Curso
<p>Coordenação Geral do Curso na IES <sup>(2)</sup></p> <p>(Coordenador e Vice-Coodenador)</p>	<p>02</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Professor Vinculado a IES</li> <li>❖ Possuir experiência nas áreas de Gestão Escolar e, preferencialmente, com conhecimento a respeito de EAD com suporte em Tecnologia Digital;</li> <li>❖ Possuir titulação de Mestrado ou Doutorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Articular a relação IES/MEC;</li> <li>❖ Assumir as responsabilidades definidas no Acordo de Participação;</li> <li>❖ Articular as ações desenvolvidas pelos componentes nacional, estadual e municipal, de modo a assegurar a unidade do programa em todas as instituições que dele participam;</li> <li>❖ Coordenar a gestão do curso;</li> <li>❖ Coordenar ações pedagógicas, administrativas e financeiras;</li> <li>❖ Coordenar as ações de suporte tecnológico;</li> <li>❖ Coordenar e acompanhar o processo de formação dos coordenadores das salas ambiente, dos professores e dos assistentes;</li> <li>❖ Coordenar os processos de avaliação do curso;</li> <li>❖ Definir e organizar a equipe técnico-pedagógica de Gestão do Curso nas IFES;</li> <li>❖</li> <li>❖ Articular e negociar formas de colaboração com as instituições estaduais / municipais parceiras (CONSED, UNDIME, secretarias estaduais e municipais de educação e demais)</li> </ul>

<p>Coordenador de Sala Ambiente<sup>(3)</sup></p>	<p>06</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Possuir experiência na docência com suporte em Tecnologia Digital;</li> <li>- Possuir experiência na área específica da sala ambiente;</li> <li>- Docente com titulação de Mestrado ou Doutorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Articular-se com a Coordenação Geral;</li> <li>❖ Articular as ações desenvolvidas pelos componentes nacional, estadual e municipal, de modo a assegurar a unidade do programa em todas as instituições que dele participam;</li> <li>❖ Assumir as responsabilidades definidas no Acordo de Participação;</li> <li>❖ Coordenar a Gestão acadêmica da sala ambiente;</li> <li>❖ Coordenar e acompanhar as ações de todos os professores das turmas da sala ambiente sob sua responsabilidade;</li> <li>❖ Criar mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma de implementação proposto no projeto de curso;</li> <li>❖ Articular-se com a Coordenação de Assistência, por intermédio da Coordenação Geral;</li> <li>❖ Participar do processo de avaliação geral do Curso</li> </ul>
---	-----------	--	---

<p>Coordenador de Assistência (Representante das redes estadual e municipal)</p>	<p>02</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Possuir experiência na área de educação, preferencialmente no campo da gestão escolar;</li> <li>- Possuir titulação mínima de especialização</li> <li>- Possuir experiência em cursos a distância com suporte em tecnologia digital, preferencialmente com a plataforma e-Proinfo</li> <li>- Possuir experiência em assistência de turma em cursos a distância, com suporte em tecnologia digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Articular-se com a Coordenação Geral do Curso ;</li> <li>❖ Assumir as responsabilidades definidas no Acordo de Participação;</li> <li>❖ Acompanhar, monitorar e executar as atividades pertinentes;</li> <li>❖ Articular as ações desenvolvidas pelos componentes nacional, estadual e municipal, de modo a assegurar a unidade do programa em todas as instituições que dele participam;</li> <li>❖ Criar mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma de implementação proposto no projeto de curso;</li> </ul>
--	-----------	---	--

<p>Assistente de Turma <sup>(4)(5)</sup></p> <p>[2 por turma]</p> <p><b>[2 assistentes x 10 turmas]</b></p>	<p>20</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Possuir experiência na área de educação, preferencialmente no campo da gestão escolar;</li> <li>- Possuir titulação mínima de especialização</li> <li>- Possuir experiência em cursos a distância com suporte em tecnologia digital, preferencialmente com a plataforma e-Proinfo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Articular-se com os professores, das diferentes salas ambiente, correspondentes à turma que assiste;</li> <li>❖ Auxiliar os professores na Gestão acadêmica da turma, oferecendo assistência aos cursistas;</li> <li>❖ Auxiliar os professores nos momentos presenciais organizados de acordo com a programação do Curso;</li> <li>❖ Criar mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma de implementação proposto no projeto de curso;</li> <li>❖ Prestar assistência aos cursistas, no atendimento continuado presencial, realizado nos pólos locais, conforme observação abaixo (item 5).</li> </ul>
---	-----------	--	---

<p>Professor de Turma na Sala Ambiente (4)</p> <p>[1 por turma x 6 salas ambientes]</p> <p>[6 professores x 10 turmas]</p>	<p>60</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Possuir experiência na área específica da sala ambiente;</li> <li>❖ Docente com titulação mínima de mestrado ou doutorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Articular-se com o Coordenador da Sala Ambiente;</li> <li>❖ Realizar a Gestão Acadêmica da Turma;</li> <li>❖ Coordenar e acompanhar as ações dos Assistentes de Turma no âmbito da Sala Ambiente, articulando-se com a Coordenação de Assistência;</li> <li>❖ Orientar o processo de elaboração do TCC.</li> </ul>
--	-----------	--	---

Observação:

(1)Quadro com estimativa de atendimento de 400 cursistas em cada IES

(2)Será organizado Seminário com a participação dos Coordenadores Gerais das IES para apresentação e apropriação da proposta do Curso de Especialização em Gestão Escolar

(3)Os Coordenadores de Sala Ambiente e de Assistência deverão receber formação específica para o Curso de Especialização em Gestão Escolar (Projeto de Curso, EAD, Plataforma e-proinfo, Metodologia da Formação), ressaltando os respectivos papéis e responsabilidades.

(4)Os Professores e Assistentes de Turma deverão receber formação específica para o Curso de Especialização em Gestão Escolar (Projeto de Curso, EAD, Plataforma e-proinfo, Metodologia da Formação), ressaltando os respectivos papéis e responsabilidades.

(5) O quantitativo de assistentes previstos no projeto refere-se ao atendimento a distância no ambiente virtual do Curso, sendo o dimensionamento relativo ao atendimento continuado presencial, a ser realizado nos pólos locais, efetuado em articulação com os parceiros das Secretarias Estaduais/Municipais.

No âmbito da equipe envolvida na gestão do Curso de Especialização em Gestão Escolar (Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública) está prevista a constituição de uma equipe de apoio e suporte técnico-administrativo.

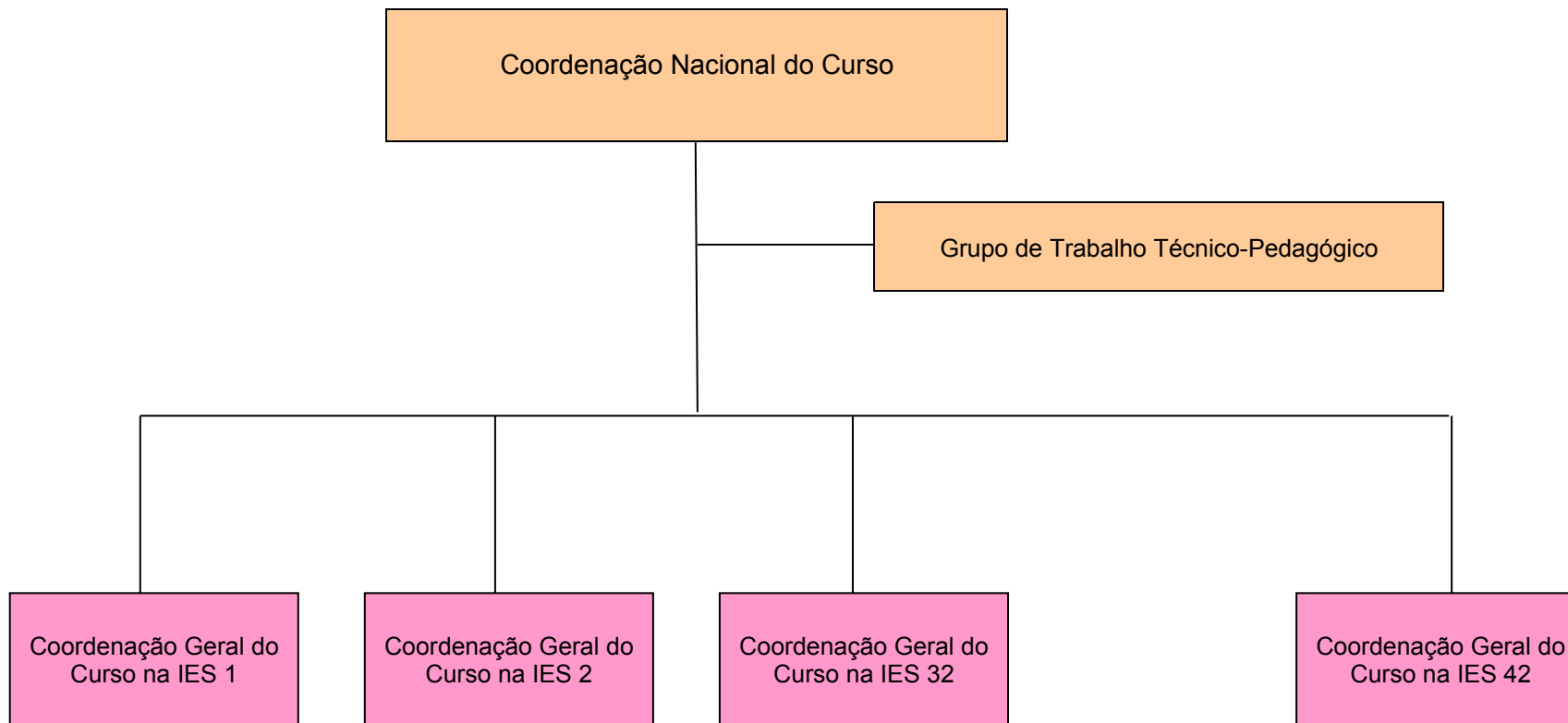
Haverá, ainda, uma Coordenação Nacional do Curso, instalada na SEB/MEC, e um Grupo de Trabalho Técnico-Pedagógico responsável por assessorar a Coordenação Nacional no acompanhamento e suporte técnico, didático, pedagógico e científico do curso, ambos definidos e nomeados em Portaria Ministerial. No trabalho de assessoria à Coordenação Nacional, uma das atribuições do Grupo de Trabalho Técnico-Pedagógico será a de selecionar o material básico a ser utilizado no curso, além de orientar, supervisionar e colaborar na produção do material complementar necessário.

Esse grupo será formado por um corpo técnico diretamente vinculado à SEB/MEC, inclusive para suporte na plataforma Moodle, e por uma equipe de especialistas na área de política e gestão da educação, a partir de indicações das seguintes entidades:

- ❖ Associação Nacional de Pós-Graduação da Educação – ANPED
- ❖ Associação Nacional dos Reitores das Instituições de Ensino Superior – ANDIFES
- ❖ Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE
- ❖ Fórum de Diretores das Faculdades de Educação - ForumDir
- ❖ Conselho de Secretários de Educação – CONSED
- ❖ União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME
- ❖ Secretaria de Educação Básica – SEB / MEC

O organograma final para organização do curso pode ser assim representado:





**Coordenação Geral do Curso de Especialização em Gestão Escolar [na IES]**

**Apoio/Suporte Técnico-Administrativo**

**Coordenação de Assistência**

Coordenação da Sala Ambiente  
*Projeto Vivencial*

Coordenação da Sala Ambiente  
*Fundamentos do Direito à*

Coordenação da Sala Ambiente  
*Políticas e Gestão na Educação*

Coordenação da Sala Ambiente  
*Planejamento e Práticas na Gestão*

Coordenação da Sala Ambiente  
*Tópicos Especiais*

Coordenação da Sala Ambiente  
*Oficinas Tecnológicas*

- Assistentes da Turma A
- Assistentes da Turma B
- Assistentes da Turma C
- Assistentes da Turma D
- Assistentes da Turma E
- Assistentes da Turma F
- Assistentes da Turma G
- Assistentes da Turma H
- Assistentes da Turma I
- Assistentes da Turma J

- Professor da Turma PV-A
- Professor da Turma PV-B
- Professor da Turma PV-C
- Professor da Turma PV-D
- Professor da Turma PV-E
- Professor da Turma PV-F
- Professor da Turma PV-G
- Professor da Turma PV-H
- Professor da Turma PV-I
- Professor da Turma

- Professor da Turma FDE-A
- Professor da Turma FDE-B
- Professor da Turma FDE-C
- Professor da Turma FDE-D
- Professor da Turma FDE-E
- Professor da Turma FDE-F
- Professor da Turma FDE-G
- Professor da Turma FDE-H
- Professor da Turma FDE-I
- Professor da Turma FDE-J

- Professor da Turma PGE-A
- Professor da Turma PGE-B
- Professor da Turma PGE-C
- Professor da Turma PGE-D
- Professor da Turma PGE-E
- Professor da Turma PGE-F
- Professor da Turma PGE-G
- Professor da Turma PGE-H
- Professor da Turma PGE-I
- Professor da Turma PGE-J

- Professor da Turma PPG-A
- Professor da Turma PPG-B
- Professor da Turma PPG-C
- Professor da Turma PPG-D
- Professor da Turma PPG-E
- Professor da Turma PPG-F
- Professor da Turma PPG-G
- Professor da Turma PPG-H
- Professor da Turma PPG-I
- Professor da Turma PPG-J

- Professor da Turma TE-A
- Professor da Turma TE-B
- Professor da Turma TE-C
- Professor da Turma TE-D
- Professor da Turma TE-E
- Professor da Turma TE-F
- Professor da Turma TE-G
- Professor da Turma TE-H
- Professor da Turma TE-I
- Professor da Turma TE-J

- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma
- Professor da Turma

ASSISTENTE DE PÓLO PRESENCIAL