



UFPB

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

MARIA SANDRA DA CONCEIÇÃO

**ENSINO MÉDIO INTEGRAL NO AGRESTE DE PERNAMBUCO: UM
DIAGNÓSTICO À LUZ DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

**JOÃO PESSOA
2017**

MARIA SANDRA DA CONCEIÇÃO

**ENSINO MÉDIO INTEGRAL NO AGRESTE DE PERNAMBUCO: UM
DIAGNÓSTICO À LUZ DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de mestre no Programa
de Pós-Graduação em Gestão em
Organizações Aprendentes da Universidade
Federal da Paraíba.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

**JOÃO PESSOA
2017**

C744e Conceição, Maria Sandra da.

Ensino médio integral no agreste de Pernambuco: um diagnóstico à luz da implementação de estratégias / Maria Sandra da Conceição.- João Pessoa, 2017.

145 f. : il.-

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado.

UFPB/BC

CDU – 373.5(043)

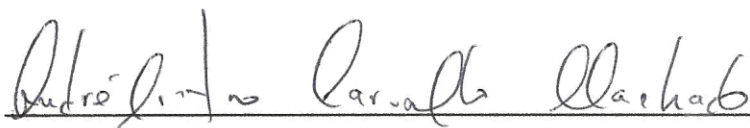
MARIA SANDRA DA CONCEIÇÃO

**ENSINO MÉDIO INTEGRAL NO AGRESTE DE PERNAMBUCO: UM
DIAGNÓSTICO À LUZ DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de mestre no Programa
de Pós-Graduação em Gestão em
Organizações Aprendentes da Universidade
Federal da Paraíba.

DATA DA DEFESA: 09/02/2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado/UFPB
Orientador – UFPB/MPGOA

Prof. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz
Examinadora Interna – UFPB/MPGOA

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Examinador Externo – UFPB/PPGA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tornar mais um sonho possível.

Ao meu professor orientador, Dr. André Gustavo Carvalho Machado, pela paciência, compreensão, dedicação e pelas valiosas considerações.

Aos Gestores das Escolas de Referência em Ensino Médio, que colaboraram com a pesquisa, pela boa vontade, disposição e pela condução do trabalho juntamente com suas equipes.

Aos colegas do mestrado, em especial a Anderson Santos e Camilla Alves, pelos momentos partilhados, pelo companheirismo e preocupação.

Aos colegas de trabalho, em especial a Josélia Maria Santos de Lima e Vilma Maria de Araújo, pela preocupação e apoio nos momentos difíceis.

À banca examinadora, composta pelos professores Dra. Adriana Valéria e Dr. Anielson Barbosa, pelas contribuições e sugestões de melhoria para este trabalho.

A minha irmã, Maria José, por me ajudar em todos os momentos em que precisei me ausentar.

As minhas filhas Sandy Mayara e Lussiany Camilly, pela compreensão, apoio e carinho.

Aos meus enteados Gabrielly Stefane e Tallys Felipe, pelo carinho e compreensão.

Ao meu querido noivo Rosenberg Franklin, por acreditar em mim, por me ajudar e me apoiar e ter acompanhado com paciência os momentos de angústia no processo de construção deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram para que este trabalho fosse realizado e meu sonho concretizado.

RESUMO

Na última década o Governo do Estado de Pernambuco implantou uma política pública de reestruturação do Ensino Médio, criando o Programa de Educação Integral. Embora o Programa tenha contribuído para a melhoria dos indicadores educacionais no Estado, evidenciam-se fortes discrepâncias entre os resultados obtidos em diferentes escolas integrais, ensejando respostas que conduzam à explicação das causas da variabilidade do desempenho. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE). Para alcançar o objetivo pretendido, foi utilizado o estudo de casos múltiplos como estratégia metodológica, abordando duas escolas de tempo integral com desempenhos distintos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e documentos institucionais. A análise dos dados foi feita de forma individual e cruzada. Os resultados evidenciaram que os dois casos pesquisados possuem distinção quanto à execução das estratégias e ações necessárias à obtenção dos resultados que garantam a eficácia da implementação do Programa de Educação Integral. Enquanto um caso apresentou estratégias e ações integradas à proposta pedagógica do Programa Integral, o outro se manteve indiferente, deixando de elaborar e executar estratégias e ações no período considerado. Além disso, outros fatores contribuíram para a variabilidade do desempenho dos casos analisados, entre eles: a estrutura organizacional, tendo como destaque o tempo pedagógico e as atribuições de cada segmento; a cultura organizacional, num processo de integração e adaptação da comunidade escolar; e a liderança do gestor como principal fator responsável pela eficácia da implementação de estratégias e ações, estimulando o alinhamento entre os aspectos que influenciam no desempenho escolar. Por fim, este estudo apresenta subsídios para que gestores escolares aprimorem o exercício da liderança e revejam suas práticas, propiciando a troca de experiências exitosas, a disseminação de ações e o diálogo acerca de problemas comuns, numa perspectiva de contribuir para o fortalecimento da política implantada e para a melhoria dos resultados educacionais.

Palavras-chave: Ensino Médio Integral. Implementação Estratégica. Desempenho Escolar.

ABSTRACT

In the last decade the Government of the State of Pernambuco has deployed a public policy of restructuring of Secondary Education, creating the Program of Integral education. Although the program has contributed to the improvement of educational indicators in the State reveals strong discrepancies between the results obtained in different schools integrals, leading to responses that lead to the explanation of the causes of variability of performance. In this context, this research aims to analyze, from the perspective of the implementation strategy, by which schools in Middle School of the Agreste of Pernambuco have reached different performances in the last four ratings of the Index of Development of Education of Pernambuco (IDEPE). In order to achieve the intended goal, we used the multiple case study as a methodological strategy, addressing two schools of full time with distinct performances. Data were collected through semi-structured interviews, direct observations and institutional documents. The data analysis was done on an individual basis and crusade. The results showed that the two cases investigated have distinction in respect of the implementation of the strategies and actions needed to achieve the results that guarantee the effectiveness of the implementation of the Program of Integral education. While a case presented strategies and integrated actions to the pedagogical proposal of the comprehensive program, the other remained indifferent, leaving to draw up and implement strategies and actions in the period considered. It was possible to demonstrate that several factors have contributed to the variability of the performance of the cases analyzed. Among them, the organizational structure, having as a highlight the time teaching and the role of each segment; the organizational culture, a process of integration and adaptation of the school community and the leadership of the manager as the main factor responsible for the effective implementation of strategies and actions, stimulating the alignment between the aspects that influence on school performance. It is concluded that this study has subsidies for that school managers improve the exercise of leadership and revise their practices, allowing the exchange of successful experiences, the spread of actions and dialog about common problems, with a view to contribute to the strengthening of the policy implemented and for the improvement of the educational results.

Keywords: High School. Strategic Implementation. School performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de estratégias no contexto organizacional	20
Quadro 2 - Estratégias para o Ensino Médio	24
Quadro 3 - IDEB – Resultados e Metas	38
Quadro 4 - IDEB do Ensino Médio das redes estaduais de ensino em 2015	40
Quadro 5 - Definições Constitutivas e Operacionais	55
Quadro 6 - Roteiro de pesquisa	57
Quadro 7 – Estratégias e ações executadas pelas escolas	95
Quadro 8 – Estrutura organizacional e suas implicações sobre as estratégias	98
Quadro 9 – Cultura organizacional e suas implicações sobre as estratégias	100
Quadro 10 – Liderança e suas implicações sobre as estratégias	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Administração Estratégica	22
Figura 2 - Organograma básico da escola	28
Figura 3 - Ranking do IDEB 2015	41
Figura 4 - Evolução das escolas integrais em Pernambuco	47
Figura 5 - Mapa Conceitual	50
Figura 6 - Trajetória da pesquisa	52
Figura 7 - Pacto pela educação – Resultados 2012 a 2013.....	91
Figura 8 - Resultados do IDEPE 2012 a 2015 – EREM ALFA e BETA	92
Figura 9 – Fatores internos e externos associados à implementação de estratégias nas EREMs ALFA e BETA.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDE	Bônus de Desempenho Educacional
CEEGP	Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano
CIEPs	Centros Integrados de Educação Pública
CONAE	Conferência Nacional de Educação
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEM	Exame Nacional para o Ensino Médio
EREMs	Escolas de Referência em Ensino Médio
ETEs	Escolas Técnicas Estaduais
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GRs	Gerências Regionais de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação
IDEPE	Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PCN's	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PGM	Programa Ganhe o Mundo
PNAE	Programa de Alimentação Escolar
PNBE	Programa Nacional de Biblioteca Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PNT	Programa Nacional de Transporte Escolar
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRC	Projeto de Redesenho Curricular
ProEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PROGEPE	Programa de Formação de Gestor Escolar de Pernambuco

SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAEPE	Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco
SEE - PE	Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco
TEAR	Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação: Gestão e Resultados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.1.2 Estratégias na Educação	23
2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA	25
2.2.1 Estrutura Organizacional	26
2.2.2 Cultura Organizacional	30
2.2.3 Liderança	32
2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCAÇÃO BÁSICA	35
2.3.1 Implementação de Políticas Públicas para o Ensino Básico em Pernambuco	41
2.4 O ENSINO MÉDIO NO BRASIL	44
2.4.1 Educação de Tempo Integral no Brasil	45
2.4.2 Educação Integral em Pernambuco	47
2.5 REFLEXÕES DO CAPÍTULO	48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E DOS SUJEITOS DE PESQUISA	53
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL	55
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	56
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	58
3.6 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA	59
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS (WITHIN CASE)	61
4.1 EREM “ALFA”	61
4.1.1 Estratégias e ações da escola	64
4.1.2 Implementação de estratégias: estrutura, cultura organizacional e liderança	69
4.2 EREM “BETA”	77
4.2.1 Estratégias e ações da escola	79
4.2.2 Implementação de estratégias: estrutura, cultura organizacional e liderança	84
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS (CROSS CASE)	90
5.1 Estratégias e ações da escola	90
5.2 Implementação de estratégias estrutura, cultura organizacional e liderança	96
5.3 Recomendações para melhoria da gestão educacional	104

6. CONCLUSÕES	109
6.1 Limitações da pesquisa	114
6.2 Sugestões para novas pesquisas	114
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa	122
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista do Gestor	123
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista do Educador de Apoio.....	128
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista do Professor	132
APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista do Membro do Conselho Escolar	136
APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista do Estudante	140
APÊNDICE G - Roteiro de Observação	143
APÊNDICE H – Resultados do IDEPE – 2012 a 2015.....	144

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo está dividido em quatro seções: contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa; objetivos: geral e específicos; e justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil tem enfrentado diversos problemas complexos na contemporaneidade e a educação vive tempos de mudanças e de crises, necessitando de ações para que haja uma escola inclusiva e de qualidade social para todos. O intuito é que a escola não seja apenas capaz de controlar a quantidade de elementos sociais que lhe adentram, mas que possa garantir aos estudantes uma formação multidimensional (CAVALIERE, 2002).

Atualmente, há várias discussões sobre a qualidade da educação básica que sofre influência de fatores internos e externos, sendo necessária a criação de ações e estratégias que definam dimensões e condições de qualidade a serem consideradas como referências, no âmbito municipal ou estadual. Assim, as políticas educacionais no Brasil têm apresentado ações que incidem sobre os níveis de Ensino, especialmente no Ensino Médio. Este, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), ganhou destaque e representa a última etapa da Educação Básica, a qual consolida os conhecimentos adquiridos pelos estudantes no Ensino Fundamental.

O Ensino Médio no Brasil tem como desafios sua universalização, expansão, democratização e, conseqüentemente, a elevação da melhoria da qualidade do Ensino Básico. Mas, nos últimos anos, diante da expansão e do atendimento às camadas menos favorecidas, esta modalidade de ensino produziu grandes problemas, como a evasão e a reprovação, necessitando de uma reformulação e adaptação do sistema educativo.

A ampliação do tempo de permanência dos estudantes na escola tem sido uma alternativa para a melhoria da qualidade do Ensino Básico e uma possibilidade do alcance dos resultados, e esse entendimento tem conduzido a algumas experiências de Educação Integral no Brasil, em particular no currículo do Ensino Médio, o qual tem sido foco de políticas públicas voltadas para sua reestruturação em muitos estados da federação.

A educação integral no Brasil tem, em seu marco histórico, os ideais e as práticas educacionais reformadoras, conhecidas como Escola Nova, no início do século XX, que ganhou destaque após o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932). Os pioneiros

defendiam a universalização da escola pública, gratuita e laica. O manifesto apresenta uma concepção de educação integral, uma educação voltada para o desenvolvimento integral do indivíduo (DUTRA, 2013).

O educador Anísio Teixeira construiu alguns modelos de Educação Integral, e foi fundador da escola Parque nos anos de 1940 e 1960. Ele acreditava na necessidade de criação de oportunidades para que crianças e adolescentes tivessem uma vida democrática. Nos anos 1980 e 1990, a ideia de Anísio foi retomada por Dacy Ribeiro, idealizador dos Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs). Ambos defendem uma educação integral, ou seja, uma educação pautada na formação do sujeito em suas múltiplas dimensões, valorizando não apenas aspectos cognitivos, mas compreendendo o sujeito que é corpo, tem afeto e que está inserido num processo de relações humanas (CAVALIERE, 2002).

Nos anos 1990, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBN/1996- fortaleceu a criação de estratégias voltadas para a implantação de escolas integrais, cujo texto retrata o aumento da jornada escolar, valorizado as atividades educacionais extraescolares e a relação entre trabalho escolar e vida social, inclusive para o Ensino Médio.

Em atendimento às necessidades do Ensino Médio, o Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), em 2009, criou o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), instituído pela portaria nº 971/2009, o qual induz os estados à criação de escolas de tempo integral. O ProEMI é constituído de estratégias para ampliação do tempo de permanência dos estudantes na escola e suas ações são integradas ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O programa tem foco na elaboração de Projeto de Redesenho Curricular (PRC), na escola, apresentando a integração curricular e articulando as dimensões do trabalho, da ciência, da cultura e da tecnologia, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (BRASIL, 2011). Assim, a educação integral vai mais além da ampliação do tempo, o seu objetivo é construir uma educação de qualidade social, com o fortalecimento do desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de Ensino Médio.

O Programa Ensino Médio Inovador e a Formação Continuada dos Professores são as principais ações estratégicas criadas pelo MEC, através do Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, instituído pela portaria nº. 1.140, de 22 de novembro de 2013. Esse pacto representa a articulação e coordenação entre União e os governos estaduais e distritais na formulação e implantação de políticas com o objetivo de elevar o padrão de qualidade do Ensino Médio no Brasil.

Nesse contexto, o estado de Pernambuco tem se destacado na busca pela melhoria dos resultados e pela obtenção da excelência do Ensino Médio com a implantação do Programa de Educação Integral. Esse Programa foi implantado em 2008, por meio da lei complementar nº125/2008, com a finalidade de reestruturar o Ensino Médio, criando as Escolas de Referência em Ensino Médio e as Escolas Técnicas, exclusivas de Ensino Médio. Em Pernambuco, a educação integral, baseada na educação interdimensional e no ideal de contribuição para o desenvolvimento holístico do indivíduo, caracteriza-se pela implementação de estratégias inovadoras, voltadas para atender as demandas sociais atuais.

O referido Programa visa à qualidade social, pois não está pautado apenas na ampliação do tempo e construção do desenvolvimento cognitivo, mas na filosofia em que o ser humano é construtor do seu projeto de vida, da sua história, podendo interferir na realidade social onde se encontra e fazer mudanças significativas. Dessa forma, todos os indivíduos têm um sonho a se realizar, mas as desigualdades sociais, o desrespeito, a intolerância, a alienação política, entre outros fatores, poderão implicar no desenvolvimento e na construção do projeto de vida de cada sujeito, no ser protagonista (DUTRA, 2013).

Outro aspecto importante para a criação do Programa de Educação Integral no estado de Pernambuco foi a necessidade da melhoria dos resultados nas avaliações externas, uma vez que, em 2007, Pernambuco encontrava-se em vigésimo primeiro lugar no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB), do Ensino Médio. Com o propósito de melhorar os resultados em nível nacional, o Governo de Pernambuco, através da Secretaria de Educação, criou o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE), indicador de qualidade da educação pública estadual, que diagnostica e avalia o desempenho dos estudantes da rede e a evolução das escolas regulares, de Referência e Escolas Técnicas no Estado, ano a ano. Em Pernambuco, o IDEPE tem mostrado resultados insatisfatórios, pois há um número de escolas que, mesmo diante dos avanços da educação integral, não conseguem atingir a meta proposta pelo governo.

Sendo assim, para que as metas estabelecidas pelo Governo Federal e pelo Governo do Estado de Pernambuco sejam alcançadas, as escolas precisam definir claramente ações e estratégias na busca de resultados sustentáveis ao longo do tempo e que possam atender aos anseios da sociedade. Essas ações e estratégias devem estar claramente definidas no Plano de Ação do gestor escolar e no Projeto Político Pedagógico das escolas, devendo sua execução e avaliação serem acompanhadas sistematicamente pelas equipes pedagógicas das escolas e pelos Técnicos das Gerências Regionais de Educação (GREs). Além disso, as escolas precisam de condições estruturais e pedagógicas para atender à demanda de estudantes que

pretendem estudar em tempo integral e ter um melhor preparo para cidadania e para o trabalho.

Apesar de a elaboração de estratégias alinhadas aos objetivos educacionais serem importantes, a forma como elas são implementadas é fundamental para a obtenção do sucesso. Nessa perspectiva, três elementos devem ser considerados pelos gestores escolares: o papel da liderança, da cultura organizacional e da estrutura organizacional.

A liderança do gestor é de suma importância para que as ações sejam executadas e os resultados sejam melhorados. O líder precisa trabalhar para que a escola se torne uma comunidade social, onde haja aprendizagem significativa em vista da função da educação. A atuação da liderança na escola deve ser exercida com responsabilidade sobre os resultados de forma democrática e compartilhada. O líder tem que envolver todos que fazem a escola, para que assumam responsabilidades nas diversas áreas de atuação e, nessa perspectiva, todos são importantes no processo educativo: o gestor e sua equipe técnico-pedagógica, os professores, os estudantes, as famílias e comunidade em geral. Porém, na execução de novas políticas de melhoria da educação, destacam-se os líderes que têm um perfil voltado para mudanças e que possam fazer a diferença.

Em relação à cultura organizacional, é necessário refletir sobre a identidade da escola e de todos os envolvidos, bem como os valores que norteiam a instituição, considerando que cada escola está inserida em um contexto diferente. A estrutura organizacional consiste em definir como as atividades e recursos são ordenados, agrupados e distribuídos nas organizações, enfatizando a importância de elementos básicos na sua construção, tais como: a divisão de trabalho, a especialização, a hierarquia, a amplitude de controle, centralização e formalização. Esses fatores caracterizam os modelos de estruturas de acordo com objetivos das organizações (ROBBINS, 2002).

Assim, a melhoria da qualidade do ensino precisa se relacionar com as necessidades dos estudantes numa concepção de educação democrática, que atenda aos interesses dos jovens atuais, que não seja pautada na dicotomia da velha escola transmissora de conhecimento. A estrutura organizacional da escola está dividida em nível administrativo e nível pedagógico. A estrutura administrativa refere-se aos recursos humanos, físicos e financeiros. E a estrutura pedagógica organiza a função educativa para que a escola atinja seus objetivos com eficiência e eficácia. São as questões referentes a interações políticas, ao ensino-aprendizagem e ao currículo, que por sua vez determinam a estrutura administrativa (PERNAMBUCO, 2012).

Em 2013, o Estado de Pernambuco possuía 260 Escolas de Referência em Ensino Médio (EREMs), sendo 138 escolas em regime semi-integral e 122 em regime integral, distribuídas em 17 Gerências Regionais e em 160 municípios dos 185 que compõem o Estado, incluindo Fernando de Noronha. Em 2014, houve a ampliação do Programa em todos os municípios.

De acordo com os resultados do IDEPE referentes ao ano de 2014, das 260 escolas avaliadas, 30% ficaram com resultados inferiores à meta proposta pelo Governo do Estado, em 16 Gerências Regionais do Estado. Já em 2015, o número de escolas com resultados inferiores caiu para 25%, em 15 Gerências Regionais. Nesse contexto, destaca-se a Gerência Regional de Educação do Agreste Meridional – Garanhuns, que é a 1ª Gerência que possui mais escolas integrais. Nessa Regional, encontram-se, desde 2012, duas das dez escolas integrais que apresentam resultados inferiores às metas estabelecidas para as escolas de tempo integral. Uma delas tem como média obtida nos quatro últimos anos 3,53, considerando que a nota pactuada para as escolas integrais é de 5,0. As escolas com baixo rendimento passam por atendimentos sistemáticos, pois suas ações devem estar pautadas na melhoria dos resultados.

Por outro lado, a gerência do Agreste Centro Norte – Caruaru é a 4ª Gerência que possui mais escolas de referência, e é uma das que tem escolas com resultados acima da meta pactuada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE-PE), ou seja, aquelas que estão entre as dez melhores escolas integrais do Estado, apresentado uma média no IDEPE dos últimos quatro anos de 5,40.

Percebe-se, portanto, que o fato de uma escola pertencer ao regime integral não garante, necessariamente, melhor desempenho e uniformidade nos resultados obtidos no IDEPE ao longo do tempo. Para atenuar essa distorção, o Governo de Pernambuco tem se esforçado para implantar um novo modelo de gestão por resultados que exige a definição de responsabilidades e atribuições para todas as partes envolvidas (SEE-PE, GRE e Escola). Nesse contexto, destaca-se o gestor escolar, que adquire um novo caráter institucional, precisando ser líder, moderador e executor e, através do trabalho em equipe, deve elaborar estratégias para o desenvolvimento das ações previstas para a melhoria dos resultados (PERNAMBUCO, 2012).

Todavia, embora os gestores consumam tempo e recursos no processo de elaboração de estratégias, muitas vezes, não dispõem a mesma atenção na implementação das mesmas, esquecendo-se que, mais importante do que ter estratégias bem definidas e elaboradas, é saber executá-las para que não haja fracasso (KICH; PEREIRA, 2011).

Parte-se da premissa, portanto, de que as diferenças entre os desempenhos obtidos entre diferentes escolas de Referência em Ensino Médio está alicerçada na gestão escolar, particularmente no que diz respeito à implementação de estratégias que tenham por finalidade a melhoria dos resultados e a obtenção das metas pactuadas no termo de compromisso firmado pelo gestor escolar com a Secretaria de Educação a cada ano, a partir da realidade vivida em cada escola, tendo como desafio melhorar os indicadores em relação a elas mesmas.

Nesse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: sob a perspectiva da implementação estratégica, por que Escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos estão discriminados abaixo de acordo com o problema de pesquisa e os pressupostos apresentados.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco que têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado
- Analisar como as características da estrutura organizacional, liderança e cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas
- Sugerir melhorias para a gestão escolar.

1.3 JUSTIFICATIVA

A sociedade brasileira espera por mudanças significativas nos diversos setores, principalmente na educação, setor em que há necessidade de adequação numa era globalizada.

A busca da universalização, da qualidade da oferta do ensino básico e a ampliação do tempo pedagógico são objetivos de políticas públicas executadas pelos governos dos estados ao longo dos últimos anos.

O Governo do Estado de Pernambuco, desde 2008, tem implantado escolas integrais de Ensino Médio com o intuito de construir uma política pública voltada para educação de qualidade social e de gestão por resultados, de modo a propiciar vantagens competitivas e reforçar a posição das escolas no ranking nacional. Nesse sentido, a educação integral proclama um conjunto de estratégias direcionadas à formação integral do ser humano, enfatizando o novo papel da escola e do professor, que prioriza a construção de valores necessários ao desenvolvimento de habilidades e competências para a interação do sujeito com a sociedade e a construção da excelência no ensino básico.

A educação integral tem como premissa visar à qualidade sociocultural dos seus estudantes, dando atenção às diferenças. Não basta que haja a ampliação de vagas ou a criação de novas escolas. É preciso que a educação seja vista como pré-condição do desenvolvimento e da justiça social. É necessário que seu atendimento seja de qualidade universal e a aprendizagem seja vista sob a perspectiva holística, pois não há desenvolvimento dissociado da inovação e não há inovação sem educação, sem escola de qualidade.

O tema justifica-se pela minha atuação como gestora de Escola de Referência, participando desde 2010 do processo de ampliação de escolas do Programa de Educação Integral, procurando compreender as diferenças de resultados entre escolas da mesma jurisdição e inseridas no mesmo contexto social, com estratégias similares e dependentes de fatores internos e externos que contribuem para o alcance das metas.

Nesse contexto, enfatiza-se a importância dos principais fatores que contribuem para melhoria da implementação de estratégias numa perspectiva de alcance dos objetivos educacionais. Assim, para garantir o desenvolvimento do planejamento estratégico educacional, a escola necessita do alinhamento entre a liderança do gestor, a estrutura e a cultura organizacional.

Este trabalho visa contribuir para que gestores escolares aprimorem o exercício da liderança efetiva na sua atuação profissional, propiciando a troca de experiências exitosas, a disseminação de ações e o diálogo acerca de problemas comuns, a fim de promover novas estratégias que os orientem na busca da melhoria dos resultados. Também para que estratégias sejam desenvolvidas, fomentando a criação de uma cultura escolar que se adapte às diversas configurações sociais e estruturais que surgem nesse novo contexto histórico, com o objetivo

de fortalecer a liderança escolar no processo de gestão democrática e participativa na promoção dos objetivos educacionais.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação se estrutura em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, objetivos: geral e específicos, e justificativa.

No segundo capítulo são apresentados, os conceitos teóricos, abordando estudos relacionados à estratégia nas organizações, implementação de estratégia, políticas públicas para a educação básica, o ensino médio no Brasil e reflexões do capítulo, os quais auxiliam a compreensão do que será discutido ao longo do trabalho.

No terceiro capítulo, descrevem-se os métodos e técnicas utilizados no desenvolvimento da pesquisa para o alcance dos objetivos propostos na introdução, constituindo-se do delineamento da pesquisa, dos critérios para seleção dos casos e dos sujeitos de pesquisa, definição constitutiva e operacional, procedimentos para a coleta dos dados, análise dos dados e confiabilidade e validade da pesquisa.

No quarto capítulo, descreve-se a análise individual dos casos (*WITHIN CASE*), fortalecida pelos conceitos teóricos.

No quinto capítulo, realiza-se a análise cruzada (*CROSS CASE*), a fim de verificar os aspectos comuns e divergentes entre as escolas analisadas em relação às estratégias e ações elaboradas pelas escolas no período de 2012 a 2015, a implementação de estratégias, considerando-se a estrutura organizacional, a cultura e a liderança do gestor e as recomendações para melhoria da gestão educacional.

No sexto e último capítulo, apresenta-se as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para novas pesquisas. Finalmente, são apresentadas as referências utilizadas na elaboração desta pesquisa, seguidas pelos apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos teóricos os quais auxiliam a compreensão do que será discutido ao longo do trabalho e está dividido em cinco seções. A primeira seção aborda os principais conceitos de estratégia e elementos que compõem a administração estratégica. A segunda seção discute três elementos que envolvem a implementação das estratégias: estrutura organizacional, cultura organizacional e liderança. A terceira seção traz conceitos relacionados às estratégias na educação como ferramenta de melhoria da qualidade de ensino básico, pautada em resultados. Na quarta seção, destacam-se as políticas públicas educacionais e suas principais metas estabelecidas em prol do atendimento das necessidades de melhoria da qualidade da educação no Estado de Pernambuco. Por fim, na quinta seção são empreendidas algumas considerações finais do capítulo e é apresentado o alinhamento entre as temáticas desenvolvidas e os objetivos específicos delineados para a pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A definição de estratégia não é universal, existem vários termos utilizados por diversos autores. As definições são complementares e estão inter-relacionadas para que as pessoas possam interpretar com coerência o conceito aplicado em determinada situação, a fim de garantir a eficácia das ações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O quadro 01 mostra algumas definições.

Quadro 01 - Definições de estratégias no contexto organizacional

Autor	Definição
ASONFF, 1990, p.93.	Estratégia corresponde às regras e às diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.
MINTZBERG; QUINN, 2001, p.58.	Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas.
GHEMAWAT, 2000, p.15.	A estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e a locação dos recursos necessários à consecução dessas metas.
WHIGHT; KROLL; PARNELL, 2000,p.127.	Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, 2000,p.12.	Estratégia é conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor

	desempenho da empresa.
PORTER, 2009, p.64.	Estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa.
MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL 2010, p.112.	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente.
BARNEY; HESTERLY, 2011, p.04.	A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.
OLIVEIRA, 2012, p.183.	A estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades presentes na empresa.

FONTE: Próprio autor (2016)

Dentre as definições citadas no quadro 1, pode-se entender que estratégia é um caminho estabelecido e percorrido para alcançar resultados consistentes, porém não é algo simples e que uma definição anule a outra, ou tenha definição correta. Contudo, há palavras nessas definições que, mesmo com o decorrer do tempo, continuam fazendo parte do processo estratégico como: competitividade, mudança, desempenho, objetivos, metas e resultados. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e devem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. De acordo com o objetivo estabelecido, o gestor escolherá o tipo de estratégia mais adequada que norteará a empresa no seu desenvolvimento a longo prazo (OLIVEIRA, 2012).

A estratégia competitiva de uma empresa consiste nas abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado. São cinco as categorias de abordagem de estratégia competitiva, para que as empresas conquistem suas vantagens competitivas: estratégia de liderança de custos baixos; estratégia de grande diferenciação; estratégia de fornecedor de melhor custo; estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores; e estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseado na diferenciação (THOMPSON; STRICKLAND III, 2004).

A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos ou serviços (BARNEY; HERTERLY, 2011).

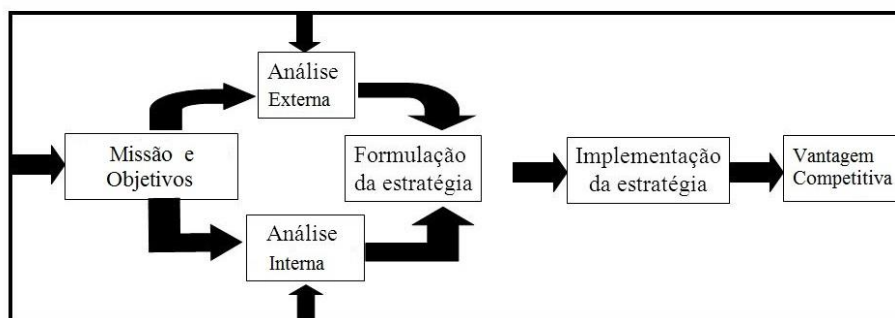
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) reconhecem cinco definições parciais de estratégia, a qual pode ser vista como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Estratégia é um plano: conjunto de ações elaboradas de forma consciente com o objetivo de

atingir uma meta no futuro. Estratégia é um padrão: consiste no comportamento ao longo do tempo, obtido através da análise do passado. Estratégia é uma posição: consiste na ocupação de determinados produtos no mercado, proporcionando vantagens em relação aos competidores. Estratégia é uma perspectiva: é a forma como as pessoas veem os acontecimentos dentro da organização. Estratégia é um pretexto: uma “manobra” específica para enganar, enfraquecer a concorrência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As estratégias podem ser vistas como algo deliberativo ou emergente. Estratégias deliberadas decorrem de um planejamento de ações que deverão dar resultados num certo prazo. Estratégias emergentes surgem em resposta às oportunidades do ambiente. Sem planejamento formal, elas buscam corrigir o que foi planejado e que não deu certo ou simplesmente adaptar o planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Entende-se que as estratégias são definidas de acordo com a missão, objetivos e análise dos fatores internos e externos da empresa que apontam o seu perfil e a necessidade de cada empresa, visando o desempenho e obtenção de vantagem competitiva. Esse conjunto de análises e escolhas é chamado de processo de administração estratégica. A figura 01 mostra um exemplo desse processo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Processo de Administração Estratégica



FONTE: BARNEY; HESTERLY, 2011.

As escolhas estratégicas para o alcance de vantagens competitivas disponíveis para uma empresa se enquadram em três grandes categorias: estratégias no nível corporativo, estratégias no nível de unidade de negócios, estratégias no nível funcional. Estratégia corporativa é o nível mais elevado da estratégia empresarial e abrange questões como modificação da própria organização, considerando o ramo de negócio; quais os objetivos a serem alcançados e como administrar recursos para alcançar os objetivos. Estratégia no nível de unidade de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagem competitiva em um único mercado. Estratégia no nível funcional é formada por uma área específica que

busca esforços para assegurar as estratégias e objetivos definidos pela unidade de negócios (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O processo de estratégia nas organizações é entendido por aquilo que efetivamente se faz ou pratica. Neste sentido, certas estratégias nas Instituições de Ensino no Brasil têm se destacado ao longo dos anos, tornando-se possível o conhecimento dos resultados das escolas e as estratégias governamentais de melhoria da qualidade da educação básica, conforme abordado na seção seguinte.

2.1.2 Estratégia na Educação

Nas últimas décadas, têm ocorrido diversos debates sobre a qualidade da educação básica. Embora não seja um tema novo, a busca pela melhoria da qualidade da educação enseja a elaboração de estratégias e ações com objetivo de enfrentar o fracasso escolar. A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), desde sua aprovação, vem trazendo várias mudanças significativas na educação. Novas propostas de programa de avaliação educacional, políticas de formação de professores, de gestão da educação, entre outros, foram implantadas com o objetivo de melhorar a qualidade da educação. Assim, a temática da melhoria da qualidade da educação tem causado diversos debates entre gestores políticos e pesquisadores, a fim de criar estratégias e ações que possam auxiliar no desenvolvimento dos programas voltados para educação básica (NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014).

A educação básica ganhou destaque internacional na década de 1990, na conferência mundial de educação para todos (EPT), em Jomtiem, Tailândia, quando o Brasil assumiu o compromisso de erradicar o analfabetismo e universalizar o ensino fundamental no país (PERNAMBUCO, 2012). Esse, entre outros acordos, foi firmado com a finalidade de promover a melhoria das condições sociais, econômicas e culturais. E, para assumir os compromissos, o Brasil tem criado instrumentos norteadores para que a ação aconteça, assim como documentos legais que o apoiam na construção de sistemas educacionais inclusivos, seja nas esferas municipal, estadual e federal, a fim de garantir uma educação básica de qualidade (PERNAMBUCO, 2012). Para que haja uma educação de qualidade, é preciso estabelecer definições de dimensões, identificar fatores de qualidade a serem referenciados, compreender as relações entre os recursos materiais e humanos e as relações entre os currículos e o processo de Ensino Aprendizagem. Pois a qualidade da educação pode ser definida a partir do desempenho dos estudantes, que dependem de uma escola de qualidade,

onde ofereça recursos básicos adequados a um bom funcionamento e atendimento da demanda social (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2008).

Assim, a educação brasileira vem usando estratégias de melhoria e vários indicadores de qualidade (prática pedagógica e avaliação, gestão democrática e formação dos profissionais da educação), contribuindo para que o sistema educacional não garanta apenas o acesso e a permanência do estudante na escola, mas sim garanta a criação de programas que fortaleçam a aprendizagem (NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014).

A busca de melhoria requer ações que sejam capazes de reverter o quadro da baixa qualidade da aprendizagem da educação básica, necessitando de uma reflexão sobre a construção de estratégias de mudanças na situação atual. As estratégias devem estar alinhadas com as metas estabelecidas e os objetivos desejados, levando em consideração os fatores sociais, culturais e econômicos (DOURADO, 2007).

Atualmente, estratégias são adotadas na área educativa com a finalidade de buscar a melhoria da qualidade da educação básica, através da elaboração de um currículo inovador que tenha por base a realidade local, voltado à redução das desigualdades e à ampliação das oportunidades educacionais. Assim, têm-se estratégias governamentais elaboradas juntamente com as metas e de acordo com as Leis e Diretrizes que estão contidas nos planos e programas nacionais e regionais, voltadas para a educação básica. As estratégias detalham as ações a serem executadas com o objetivo de atingir as metas estabelecidas. O quadro 02, a seguir, mostra algumas metas e suas respectivas estratégias do Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024, voltadas para o Ensino Médio.

Quadro 02: Estratégias para o Ensino Médio

META	ESTRATÉGIAS
3	Institucionalizar programa nacional de renovação do ensino médio, incentivando as práticas pedagógicas com interdisciplinaridade, através da organização de currículo diversificado que abranja todas as dimensões educativas; universalizar o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), fundamentado em matriz de referência do conteúdo curricular do ensino médio articulando-o com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB); estimular a participação dos adolescentes nos cursos das áreas tecnológicas e científicas.
6	Instituir, em regime de colaboração, programa de construção de escolas com padrão arquitetônico e de mobiliário adequado para atendimento em tempo integral, prioritariamente em comunidades pobres ou com crianças em situação de vulnerabilidade social; fomentar a articulação da escola com os diferentes espaços educativos, culturais e esportivos e com equipamentos públicos, como centros comunitários, bibliotecas, praças, parques, museus, teatros, cinemas e planetários; adotar medidas para otimizar o tempo de permanência dos alunos na escola diversificando as atividades.
7	Melhorar o desempenho dos alunos da Educação Básica no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes- PISA; estabelecer políticas de estímulo às escolas que melhorarem o desempenho no IDEB, de modo a valorizar o mérito do corpo docente, da direção e da comunidade escolar; promover articulação dos programas sociais, em apoio integral às famílias, para melhoria da qualidade educacional.
11	Fomentar a expansão da oferta de educação profissional técnica de nível médio nas redes públicas estaduais de ensino; ampliar a oferta de programas de reconhecimento de saberes para fins de

certificação profissional em nível técnico.

Fonte: BRASIL, 2014.

Todavia, para alcançar os objetivos nas organizações, não basta apenas formular a estratégia, mas garantir o desenvolvimento e a implementação com eficiência em todos os níveis hierárquicos da organização, sendo necessário identificar os principais fatores que impactam a implementação de estratégias nas organizações. Esse assunto será tratado na próxima seção.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA

No processo de implementação de estratégia, o sucesso de uma organização atribui-se a sua habilidade na implementação de planos estratégicos, o que implica em um vasto conjunto de aspectos os quais auxiliam a identificar os fatores que contribuem no caminho a ser percorrido pela empresa para alcançar a sua finalidade.

Para que a implementação seja eficiente, é importante que os processos percorridos para a implementação da estratégia sejam examinados e as vantagens avaliadas, uma vez que a implementação de estratégias representa uma etapa que objetiva a transformação do planejamento estratégico em ações que levarão a mudanças organizacionais relevantes e a implementação de estratégia bem sucedida. (BARROS; FISCHMANN, 2007).

Diversos modelos de implementação de estratégia foram desenvolvidos e são caracterizados por três elementos: a racionalidade, a visão e o envolvimento. Esses elementos estão presentes nos modelos de fazer estratégia e são classificados em: Comando, Simbólico, Racional, Transacional e Gerador, e cada modelo caracteriza-se pela forma como os gestores administram as organizações (ANGONESE; LAVARDA; LAVARDA, 2013).

O modelo Comando caracteriza-se pela liderança de um único líder ou de um grupo de pessoas da alta administração. As demais pessoas da empresa apenas obedecem às ordens. No modelo Simbólico, o processo de implementação estará ligado à missão, à visão e aos objetivos da empresa, que são criados pelos gestores da alta administração. Todos os membros da empresa participam da execução das ações em busca da elevação do nível de realização. No modelo Racional, as informações são divididas com os membros da organização com planejamento formal, e a alta administração monitora as atividades dos subordinados, comparando a performance contábil com o planejamento. Já no modelo Transacional, as estratégias são formadas pela interação e aprendizado, por meio do diálogo constante de todos os envolvidos. Assim a alta gerência assume o papel de facilitador do

processo. Não há plano devido a fatores ambientais e de conhecimento. Por fim, no modelo Gerador, as estratégias dependem totalmente dos membros da organização, que são autônomos para assumirem riscos ao colocarem suas ideias em prática. Neste caso, os gerentes apenas encorajam os membros da organização a correr riscos e desenvolver suas ideias com alto potencial (ANGONESE; LAVARDA; LAVARDA, 2013).

As estratégias nas organizações são definidas por diversos autores com diferentes enfoques. Contudo, o termo “estratégia” é o caminho percorrido para a realização das ações estabelecidas para atingir os objetivos da organização (KICH; PEREIRA, 2011). O momento mais importante para as organizações é representado pela implementação de estratégias que compreende a transformação do planejamento em ações concretas, correspondendo ao que foi formulado e planejado (SOUSA et al, 2013). Na implementação de estratégia, o executivo deve estar atento aos aspectos internos, como cultura e estrutura, para evitar problemas nos resultados das estratégias (OLIVEIRA, 2012). Para Wiright, Kroll e Parnell (2000, p.267), a eficácia na implementação das estratégias requer do administrador a consideração de várias questões importantes.: “[...] as principais questões são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática as estratégias e de que modo as variáveis (cultura e liderança) devem ser administradas”. Assim, o processo de implementação de estratégia é influenciado por vários elementos. Destacam-se nesse contexto, a estrutura, a cultura e a liderança, apresentados na próxima seção.

2.2.1 Estrutura Organizacional

As estruturas nas organizações estão fortemente agrupadas em diversos elementos que são responsáveis pela realização do trabalho de acordo com a especialização e habilidade das pessoas dentro dos diversos setores das empresas, como também de acordo com os modelos organizacionais. A estrutura é responsável pelo curso que a administração precisa para alcançar os objetivos. Qualquer mudança na estratégia de uma empresa provocará modificações na estrutura, que deve acompanhar o objetivo da estratégia (ROBBINS, 2002).

A estrutura organizacional consiste no agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance das metas e objetivos estabelecidos pelas empresas. É um dos fatores que auxilia no desempenho da estratégia, focando nos seus objetivos. Nesse sentido, as atividades nas organizações devem estar arrançadas. O tempo e a sequência dessas atividades devem estar bem definidos, assim como os recursos em conformidade com as tarefas, distinguindo as funções necessárias ao bom desempenho organizacional, exigindo o máximo de habilidade dos administradores (OLIVEIRA, 2002).

Nesse sentido, o sucesso ou fracasso da empresa dependerá da forma como a estratégia está relacionada com a estrutura organizacional. A estrutura organizacional refere-se à maneira como as responsabilidades são distribuídas para os indivíduos e como eles estão agrupados dentro das organizações. Cada funcionário precisa desempenhar suas atividades envolvendo-se em todos os aspectos das organizações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

As organizações podem apresentar estruturas organizacionais cujas características se situam em um *continuum*, cujos extremos envolvem a verticalização e a horizontalização. As estruturas mais verticalizadas implicam em vários níveis hierárquicos, normas e planos mais rígidos, procedimentos formais e centralização no poder de decisão. O líder passa a atuar como administrador da sua equipe, sem facilidades de iniciativas individuais dos liderados, sem compartilhamento de ideias. A estrutura horizontalizada, por sua vez, apresenta poucos níveis hierárquicos, descentralização do poder de decisão, facilitação da comunicação. Assim, a estrutura organizacional influencia a estratégia e ao mesmo tempo pode ser influenciada por ela, ou seja, as mudanças na estrutura são gerenciadas por mudanças na estratégia. Dessa forma, a estrutura causa impactos na implementação da estratégia de forma positiva ou negativa, pois influencia na tomada de decisões e depende do contexto estratégico da organização (SEVERO et al, 2012).

A estrutura organizacional deve facilitar o desempenho da estratégia que está relacionado com o tipo de estrutura na qual a organização está inserida. Os tipos de estruturas encontrados nas empresas e que se relacionam com o desempenho estratégico têm diferentes formas de abordagem de acordo com o grau de formalização, da natureza de atividade da empresa, da necessidade de mudanças. Nesse contexto, destacam-se três modelos de estruturas: o tradicional, o moderno e o contemporâneo.

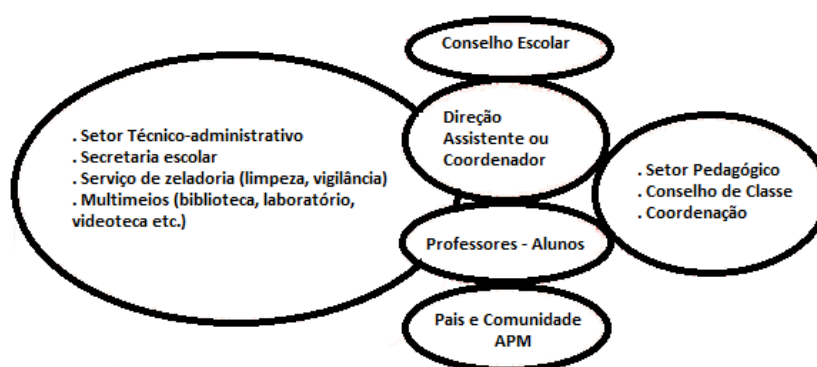
O tradicional é mais simples, com objetivos e metas bem definidos, mas ao mesmo tempo muito burocrático em suas atividades. Esse tipo de estrutura pertence às pequenas empresas e podem ser classificadas de acordo com o tipo de abordagem em: Estrutura Linear, Funcional e *Staff-and-line*. Já o modelo moderno é complexo, pois são empresas de médio e grande porte que tiveram que se adequar ao ambiente externo. São classificadas em divisional, por território, por produto, por cliente, por processo, por projeto e matricial. O modelo contemporâneo surge na era da informação e tem como objetivo adaptar as empresas às mudanças exigidas pela sociedade atual. São classificadas em estruturas de hipertexto, de redes, invertidas, entre outras (COSTA; SOUZA; FELL, 2014).

Assim, no processo de implementação de estratégia, as empresas passam por transformações, adotando vários tipos de estruturas ao longo do tempo, pois a estrutura é determinante na alocação dos recursos e na escolha dos objetivos que devem garantir a obtenção das metas estabelecidas na implementação das estratégias. Uma das formas de manter uma vantagem competitiva é a combinação eficaz da estratégia com a estrutura. Essa combinação resulta na implementação eficaz das estratégias escolhidas pelos administradores, oferecendo níveis favoráveis de estabilidade (ALMEIDA et al, 2006).

Numa perspectiva educacional, a estrutura escolar interna tem grande importância no sentido de ordenar e dispor as funções as quais asseguram o funcionamento da escola. Essa estrutura organizacional está prevista e diferencia-se conforme a legislação estadual ou municipal e no próprio Regimento Escolar, de acordo com a concepção de gestão adotada. O Regimento Escolar é um dos elementos da gestão democrática que estabelece parâmetros para as relações pedagógicas e administrativas dentro do ambiente escolar. Não apenas uma ferramenta de controle e organização educacional, mas, principalmente, um instrumento de democratização das relações sociais, pois define compromisso, limites e as possibilidades de participação dos indivíduos envolvidos em cada segmento (LIBÂNEO, 2001).

A estrutura básica da escola pode ser graficamente apresentada num organograma, o qual mostra as inter-relações entre os diversos setores e funções típicas de uma organização educacional. A figura 02 apresenta os elementos que compõem a estrutura organizacional básica.

Figura 02 - Organograma básico da escola



FONTE: LIBÂNEO, 2001.

O conselho escolar é o maior órgão de direção nas escolas públicas, e sua autonomia está baseada na democratização das relações institucionais. Confirma-se no título II - Dos Princípios e Fins da Educação Nacional da LDBEN 1996, Art. 3º, inciso VIII. As relações no

Conselho Escolar se dão não somente como participação da comunidade escolar na escola, mas, principalmente, como um instrumento de gestão democrática da própria escola (PERNAMBUCO, 2012).

Sendo assim, fazem parte desse processo democrático, além do Conselho Escolar, outros colegiados, como o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Mestres. Através das práticas democráticas de gestão, destaca-se a formação do Conselho Escolar, que é o órgão colegiado com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, envolvendo aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Um órgão colegiado é um mecanismo de gestão que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões, seja na área administrativa, seja na área pedagógica. De forma interativa e participativa, busca-se, através de diferentes meios, alternativas para alcançar os objetivos. Os órgãos colegiados são pontos de partida para que todos participem do processo educativo e se envolvam nas diversas atividades em prol do seu desenvolvimento. Dentre essas atividades, pode-se enfatizar a participação na elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP), o qual deverá ser construído no início do ano letivo, em consonância com a Legislação e com a realidade de cada Unidade Escolar (LUCK, 2009).

O gestor escolar é responsável pela organização e gerenciamento de todas as atividades da escola, com o auxílio dos demais componentes do setor técnico- administrativo, do setor pedagógico, das instituições auxiliares e do corpo docente, considerando as leis e regulamentos e atendendo aos órgãos superiores ao sistema de ensino (LIBÂNEO, 2001).

Contudo, ainda existem modelos de gestão baseados no modelo hierárquico, burocrático, em desacordo com a concepção democrática, aproximando a escola da organização empresarial. Porém, o discurso sobre a importância da estrutura organizacional nas instituições de ensino e as propostas de reformas educacionais sempre estiveram presentes, mas a efetivação de ações voltadas para o desenvolvimento de práticas educacionais inovadoras e da necessidade pedagógicas estão longe de acontecer (PARO, 2012).

A escola é organização que se destaca por ser um sistema de relações humanas e sociais com características interativas, pois as pessoas interagem entre si por meio de processos organizacionais próprios com a finalidade de alcançar os objetivos educacionais. A estrutura organizacional escolar assume diferentes pesos de acordo com as modalidades de organização e de gestão, e conforme as concepções que se tenha das finalidades políticas e sociais da educação em relação à sociedade e à formação dos estudantes. Essas concepções de

organização e gestão podem ser: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. Esta tem maior destaque nesse contexto, uma vez que a estrutura escolar está acentuada na necessidade de combinação das relações humanas e a participação nas decisões com ações coletivas, efetivamente, que possam atingir com eficácia os objetivos da escola (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Outro fator organizacional bastante influente no processo de implementação de estratégia é a cultura organizacional, a qual será discutida na seção seguinte.

2.2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem uma forte influência na implementação da estratégia, pois é preciso compreender que o processo decisório está baseado em valores, crenças, normas, interpretações. A cultura organizacional refere-se a um sistema de valores os quais diferem uma organização das demais, pois cada organização tem sua caracterização voltada para o ambiente em que está inserida. A cultura desempenha várias funções nas organizações: define fronteiras, proporciona um senso de identidade aos membros da organização, facilita o comprometimento da equipe, estimula a estabilidade do sistema social, orienta e dá forma às atitudes dos funcionários (ROBBINS, 2005).

A cultura se relaciona com o desempenho organizacional, pois ela pode determinar grande parte do comportamento nas organizações como as relações interpessoais, a comunicação, a produtividade, a responsabilidade social, a busca da qualidade entre outros, procurando desenvolver um perfil adequado à sociedade moderna, que exige cada vez mais mudanças na cultura organizacional. Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura é um conjunto complexo de tudo que é construído em equipe com objetivos comuns. São modos de pensar, de agir, sentir, são crenças, valores e normas que estimulam as pessoas a buscarem novos conhecimentos necessários para que a estratégia possa acontecer (BEM et al, 2013).

A cultura de uma organização determina a sua identidade, e ao mesmo tempo traz mecanismos de controle para modelar o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte, contribuindo para o surgimento de profissionais comprometidos com a empresa, através da construção e reconstrução da identidade em relação à organização, o que pode favorecer a gestão em termos de desempenho e eficácia (BARRETO et al, 2013).

Os objetivos, as crenças e as políticas adequadas para estratégia podem ou não ser compatíveis com a cultura da empresa. As empresas encontram dificuldades para implementar a estratégia com sucesso quando não há compatibilidade, havendo a importância do

alinhamento da cultura com a estratégia a fim de garantir o bom desempenho organizacional (ROBBINS, 2005).

A cultura organizacional no contexto escolar possui duas concepções: uma cultura da escola assinalada por sua vida interna, com seu modo de ser e de fazer, instruído por valores, objetos, ideias, e outra, a cultura educacional formal, baseada em concepções políticas externas ao ambiente escolar. As culturas escolares se perpetuam através do redimensionamento do currículo escolar, incluindo a cultura em suas múltiplas dimensões para subsidiar a formação integral dos estudantes (LUCK, 2011).

A cultura escolar possui várias dimensões e abordagens teóricas que devem ser analisadas, destacando-se: a abordagem funcionalista, na qual a escola é uma simples transmissora de uma cultura que é definida e produzida exteriormente, traduzida no que a cultura é produzida através da modelização das formas e estruturas da escola; e a interacionista, a cultura escolar é a cultura organizacional da escola, ou seja, a cultura é produzida pelos atores, na interação entre eles e nas relações com os saberes, considerando cada escola em particular e a influência dos elementos existentes (BARROSO, 2004).

As organizações sofrem impactos dos elementos informais como os comportamentos, as opiniões, as ações e as diversas formas de relacionamento existentes entre os grupos. Tais elementos são responsáveis pela cultura organizacional, que em sua forma mais superficial é denominada de clima organizacional, com enfoque mais psicológico do que antropológico. O clima organizacional corresponde ao estado de espírito coletivo com características temporárias e eventuais, dependendo das condições do ambiente. A cultura é um conjunto de conhecimentos, valores, modos de agir, experiências, costumes, que são adquiridos pelos indivíduos em sociedade, e que constitui o contexto simbólico, formando a subjetividade (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

As escolas são instituições diferentes das outras organizações sociais, possuem culturas específicas da ação educativa, pois a educação não admite a simplificação do ser humano, e sim, a compreensão do ser em sua complexidade (NÓVOA, 1995). As escolas se diferenciam uma das outras por meio de aspectos culturais, os quais são denominados de currículo oculto, atuando de forma poderosa nas escolas tanto no modo de funcionamento como na prática docente, já que o mesmo professor trabalha em várias escolas de forma diferente. Assim a cultura pode ser considerada de forma instituída: as normas legais, a estrutura organizacional, as normas disciplinares, a grade curricular etc. E, de forma instituinte: cultura criada pela própria equipe escolar, que pode ser modificada, avaliada e

planejada pelas pessoas como o projeto pedagógico-curricular, a gestão participativa etc. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Ao considerar o contexto estratégico, é de suma importância refletir também sobre a atuação da liderança, pois seu estilo e função refletem na cultura e na estrutura organizacional. A liderança é uma maneira de influenciar positivamente um grupo, considerando a importância do alcance dos objetivos e envolvendo a equipe na tomada de decisões.

Existe uma inter-relação entre cultura e liderança, pois uma das funções dos líderes é criar mecanismos para o desenvolvimento das organizações. São relações causadas pela pressão dos fatores internos e externos à organização. A cultura pode ser influenciada pelo estilo de liderança que exerce e, por sua vez, exerce influência no desempenho organizacional. Portanto, é necessário refletir sobre estes fatores, que contribuem para um melhor desempenho organizacional (BARRETO et al, 2013), conforme abordado na seção seguinte.

2.2.3 Liderança

A liderança é uma característica essencial na implementação de estratégia e pressupõe a concentração de esforços para a formação e manutenção de equipes motivadas e alinhadas com os objetivos necessários para assumirem desafios. O líder deverá garantir que missão, objetivos, metas, estratégias e planos de ação estejam todos alinhados e claramente definidos, em todos os níveis da organização, de modo que todos possam, com clareza, compreender o seu papel e contribuir objetivamente para a obtenção dos resultados esperados e tendo em vista as variações externas nas áreas econômica, social e tecnológica (CARAVANTES et al, 2009).

A liderança faz diferença nos resultados, influenciando as atividades individuais e grupais. O seu desempenho está associado a diversos fatores como as condições estruturais e culturais. O sucesso da liderança se avalia pelo comprometimento do gestor e da equipe com os resultados, pela prática de ações colaborativas internas e externas e pela manutenção de um ambiente de trabalho estimulante e integrado por profissionais motivados. Assim, a estrutura organizacional e os processos de remuneração, incentivos, controles e gerenciamento influenciam na formulação da estratégia, considerando que a implementação da estratégia está relacionada diretamente com a estrutura, cultura e liderança (PERNAMBUCO, 2012).

Liderar significa fazer com que as outras pessoas desempenhem atividades individuais e coletivas, tendo habilidades e conhecimentos de identificar nas pessoas pontos fortes e fracos; é saber lidar com situações diversas e motivar sua equipe a alcançar os objetivos almejados. O estilo de liderança contribui positivamente ou negativamente em diversas situações. Um líder precisa saber orientar seus liderados, conhecendo as necessidades e direcionando de forma coerente ao desempenho. A criatividade e a motivação são características essenciais de um líder. A motivação da equipe é decisória nas organizações, pois o líder motiva seus liderados para alcançarem as metas e os objetivos desejados. Liderança é fazer com que os outros façam bem feito o que se deseja, através do estímulo da motivação e da criatividade. Liderar não significa ter posição hierárquica dentro das organizações e sim exercer influência sobre as outras pessoas com a finalidade de buscar resultados satisfatórios (KICH; PEREIRA, 2014).

O estilo de liderança deve estar relacionado com o objetivo da empresa, com o ramo de atividade, com o tipo de estrutura existente. Assume diversos significados, dependendo da área em que o líder atua e da forma como orienta sua equipe. Há teorias que estudam o comportamento dos líderes em relação aos liderados e identificam três estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal.

Na Liderança Autocrática, não há participação do grupo, não há espaço para iniciativa pessoal, apenas o líder dá as diretrizes. O líder é inflexível, autoritário, centralizador e pode causar desmotivação ao grupo por não reconhecer as capacidades individuais dos seus liderados. O líder toma as decisões isoladamente e informa a sua equipe, que apenas obedece às ordens. Na Liderança Democrática, há confiança do líder no seu grupo. Ele assume o papel de orientador, sem imposição, permitindo que todos participem das decisões, motiva seu grupo e procura delegar funções de acordo com as habilidades dos sujeitos. Esse tipo de característica tende a pertencer à liderança feminina, por ser mais flexível. Já na Liderança Liberal (Laissez-Faire), os liderados têm total liberdade de decisão, sem necessariamente precisar consultar o líder, pois ele tem participação limitada nas decisões das tarefas a serem realizadas (BOTELHO; KROM, 2013).

A liderança tem um papel fundamental na execução das estratégias que influenciam nos resultados. O líder é um agente transformador que deverá administrar, compreendendo a sua função na organização de acordo com as características, situações e missão da empresa. Todo estilo de liderança tem uma grande importância e precisa ser bem exercida para que não passe apenas de gerenciamento. O líder deve ter a capacidade de se adaptar às mudanças e zelar por seu crescimento pessoal e profissional.

No contexto educacional, destaca-se a liderança do gestor escolar, que é essencial para a transformação e consolidação de uma escola de qualidade social. A liderança educacional está voltada para a gestão democrática e participativa, que possui instrumentos capazes de organizar, favorecer e facilitar as práticas que permeiam a educação nas escolas onde a liderança no processo democrático de gestão precisa acreditar, investir e avaliar, tendo a capacidade de liderar, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, estudantes, familiares) para que os objetivos educacionais sejam efetivados (LUCK, 2009).

A gestão democrática e participativa corresponde a um trabalho coletivo o qual envolve a participação dos professores, dos estudantes, dos pais e comunidade em geral na tomada de decisões. A presença da comunidade na escola traz várias contribuições para o desenvolvimento social e pedagógico da escola. A gestão democrática e participativa precisa de espaços apropriados para que ocorram novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A liderança do gestor escolar é constituída de atribuições administrativas e pedagógicas, pois a administração escolar está a serviço do pedagógico. O gestor escolar não é apenas um administrador, ele é um educador que conduz a vida escolar, que busca a eficiência. A administração escolar não se refere apenas a aquele que ocupa um cargo mais alto na hierarquia escolar, ela corresponde à utilização racional de recursos adequados para a realização das atividades pedagógicas, visando o bem-estar dos estudantes (PARO, 2015).

A liderança nas organizações escolares distancia-se do conceito tradicional de hierarquia e controle, direcionando-se para um campo participativo, o qual visa o fortalecimento do compromisso de todos os envolvidos no processo. A liderança constitui um processo de mobilização, de incentivo dos indivíduos para atuar coletivamente em busca dos objetivos propostos.

A liderança não é uma característica inata das pessoas, trata-se de uma atividade que requer competências específicas e que se desenvolve de forma mais consistente no decorrer do tempo. Embora essas competências sejam fundamentais para o gestor escolar, uma grande parte deles não possui habilidades e atitudes suficientes para o exercício da liderança. Outros têm, mas falham na aplicação adequada no seu trabalho (LUCK, 2009).

Na prática, quando a liderança é compartilhada e exercida através da adesão e consenso das pessoas, o trabalho tem um crescimento eficiente e os objetivos são atingidos com mais facilidade. A nova forma de trabalho dos gestores educacionais traz a necessidade de que as tomadas de decisões a respeito dos processos de ensino e das condições adequadas para sua realização sejam feitas na própria instituição, visto que as condições básicas para a

gestão democrática envolvem todos que fazem parte da organização num processo de efetividade e autonomia em prol da melhoria da qualidade da educação (LUCK, 2008).

A gestão democrática implica em deveres e responsabilidades. De um lado, corresponde a um exercício coletivo que requer a participação de todos os envolvidos, implicando nos objetivos comuns. Por outro lado, depende de capacidades, habilidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada para que haja a construção de relações sociais mais justas e a valorização do trabalho coletivo (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Portanto, a atualidade exige novos modelos de liderança capazes de dirigir e influenciar com eficácia os grupos nas organizações, compreendendo a importância das mudanças e criando ações e estratégias necessárias para enfrentar as incertezas em busca do sucesso. Metas e estratégias de implementação para assegurar o crescimento e desenvolvimento do ensino, em seus diversos níveis, devem estar alinhados aos programas educacionais, às leis e aos planejamentos que representam as políticas públicas de melhoria da Educação Básica. Na próxima seção, destacam-se as políticas públicas que marcaram as reformas educacionais no país nas últimas décadas.

2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCAÇÃO BÁSICA

Os acontecimentos políticos, econômicos e sociais exigem um novo papel para a sociedade brasileira. O processo de reformulação da educação nacional configurou-se a partir do ano de 1998, com a aprovação na Assembleia Constituinte 1987/88, da nova Constituição Federal, onde trata em seu capítulo III da Educação, da Cultura e do Desporto, artigos 205 a 214. Destacando o artigo 205, o qual se refere à educação como constituinte de um direito social, que visa o pleno desenvolvimento do indivíduo, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (HERMIDA, 2011).

A aprovação da Constituição Federal de 1988 foi o marco fundamental para o surgimento da reforma educacional no país. Dentre as principais políticas implementadas e aprovadas no Congresso Nacional, há a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN 9.394/96 (BRASIL, 1996), que é complementada por vários decretos, leis, portarias e medidas provisórias, os quais são regulamentados pela LDBEN. E posteriormente em 2001, a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei Nº 10.172, como principal medida decorrente da aprovação da nova LDBEN, o qual apresenta metas com suas respectivas estratégias para os 10 anos posteriores, em consonância com a Declaração Mundial sobre

Educação para Todos de 1990, destacando várias prioridades educacionais com o objetivo de garantir a oferta do ensino básico, a erradicação do analfabetismo entre outros (PERNAMBUCO, 2012).

Em 1997, o Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), apresentou à comunidade acadêmica os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's) e Diretrizes Curriculares Nacionais, enfatizando as orientações necessárias ao processo pedagógico, numa proposta de organizar o sistema educacional do país.

O Plano Nacional de Educação, atualmente, apresenta novas expectativas nas diversas modalidades de ensino. No seu novo formato, marcado pela realização da Conferência Nacional de Educação (CONAE), em abril de 2010, a qual tem como objetivo indicar diretrizes, estratégias e ações para um novo PNE. O PNE 2014-2024 foi elaborado em um longo processo de debate em níveis municipal, estadual e federal, que durou cerca de três anos e finalmente foi aprovado em 25 de junho de 2014. O PNE estabelece 20 metas com várias estratégias a serem atingidas num prazo de 10 anos (WEBER, 2015).

Salienta-se que, das 20 metas fixadas, quatro delas (15,16,17 e 18) referem-se a valorização dos docentes da educação básica, garantindo a formação específica em nível superior, a formação em nível de pós-graduação e formação continuada em sua área de atuação, a valorização do magistério público e a existência de planos de carreira para todos os sistemas de ensino (WEBER, 2015).

Numa perspectiva de melhoria do ensino básico, destaca-se a meta 6, que trata da ampliação da jornada escolar, ou seja, visa a oferta da educação integral em no mínimo 50% das escolas públicas do país. Essa meta traz diversas estratégias que traçam o panorama referente a esta modalidade de ensino (MOLL, 2014).

A LDBEN e as demais leis aprovadas nesse processo educacional têm como finalidade estabelecer normas para a organização e para a gestão nos diversos níveis e modalidades da educação e também formular e implementar ações e política, visando garantir o acesso, permanência e principalmente a qualidade da educação social (DOURADO, 2005).

A partir de 2008, várias políticas e ações governamentais têm se destacado no âmbito educacional, como a implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que tem como objetivo apoiar a gestão escolar das escolas públicas com base no planejamento participativo; a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) que foi desenvolvido de acordo com a metodologia do PDE, e consiste na transferência de recursos para as escolas públicas das redes estaduais e municipais e a implementação de uma política voltada para a defesa da educação de qualidade.

Algumas ações se destacam dentro desse cenário de inclusão e democratização do ensino, como a ampliação do ensino fundamental de oito para nove anos; a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da educação (FUNDEB) em substituição ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), que vigorou de 1998 a 2006, e a implementação do Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares (DOURADO 2007).

As políticas e ações tiveram conquistas históricas na educação, de democratização de acesso aos níveis de ensino, a permanência do estudante e a garantia da melhoria dos processos de Ensino Aprendizagem, contribuindo para o rompimento do fracasso escolar. Em alguns estados brasileiros, como Minas Gerais e Pernambuco, estão sendo adotadas ações no combate às altas taxas de analfabetismo, diminuição das taxas de abandono e reprovação e a ampliação do acesso à educação infantil, à educação de jovens e adultos e ao ensino médio.

O desempenho dos estudantes em todo o país é aferido por meio de avaliações externas e internas. De acordo com o Ministério da Educação, a aprendizagem dos estudantes ainda se encontra abaixo dos padrões desejados. Questões sociais, econômicas e estruturais têm contribuído para insucesso escolar (DOURADO, 2005). Nesse sentido, há a necessidade de uma política pública efetiva e descentralizada, para que as formas avaliativas não se tornem meros instrumentos de coletas de dados generalizados ou simplesmente a única ferramenta de monitoramento dos processos educacionais.

As políticas de pesquisa sobre informações e avaliações educacionais estão centralizadas e responsabilizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O INEP implantou três grandes sistemas de avaliação do ensino: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), realizado a cada dois anos; o Exame Nacional para o Ensino Médio (ENEM) e os Exames para os programas de graduação, conhecidos como Provão (PERNAMBUCO, 2012).

O INEP responde pela captação, armazenamento e avaliação da informação de toda a educação do país. E é uma das primeiras iniciativas para medir a qualidade da aprendizagem e estabelecer metas de melhoria.

A qualidade da educação básica das escolas públicas e privadas é medida pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Assim, o IDEB é calculado a partir da taxa de rendimento escolar e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo INEP. Os dados são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado todos os anos. Desde 2007, a avaliação de larga escala fornece um diagnóstico das habilidades e competências dos estudantes em cada

etapa de escolaridade, fornecendo um caminho para as mudanças nas práticas pedagógicas e administrativas (COSTA; AKKARI; SILVA, 2011).

O IDEB é utilizado para mensurar a qualidade das escolas públicas e privadas, permitindo a identificação do índice, através do cálculo obtido pelos estudantes que participam da prova Brasil das escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), dos estados e do País, e as taxas de aprovação extraídas do Censo Escolar. O quadro 03 mostra o desempenho das modalidades do ensino básico do país referente ao IDEB 2005 a 2015 e Projeções para o BRASIL (BRASIL, 2016).

Quadro 03 – IDEB - Resultados e Metas

Anos Iniciais do Ensino Fundamental

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.8	4.2	4.6	5.0	5.2	5.5	3.9	4.2	4.6	4.9	5.2	6.0
Dependência Administrativa												
Estadual	3.9	4.3	4.9	5.1	5.4	5.8	4.0	4.3	4.7	5.0	5.3	6.1
Municipal	3.4	4.0	4.4	4.7	4.9	5.3	3.5	3.8	4.2	4.5	4.8	5.7
Privada	5.9	6.0	6.4	6.5	6.7	6.8	6.0	6.3	6.6	6.8	7.0	7.5
Pública	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9	5.3	3.6	4.0	4.4	4.7	5.0	5.8

Anos Finais do Ensino Fundamental

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	4.5	3.5	3.7	3.9	4.4	4.7	5.5
Dependência Administrativa												
Estadual	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	4.2	3.3	3.5	3.8	4.2	4.5	5.3
Municipal	3.1	3.4	3.6	3.8	3.8	4.1	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	5.1
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.9	6.1	5.8	6.0	6.2	6.5	6.8	7.3
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	3.3	3.4	3.7	4.1	4.5	5.2

Ensino Médio

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.4	3.5	3.6	3.7	3.7	3.7	3.4	3.5	3.7	3.9	4.3	5.2
Dependência Administrativa												
Estadual	3.0	3.2	3.4	3.4	3.4	3.5	3.1	3.2	3.3	3.6	3.9	4.9
Privada	5.6	5.6	5.6	5.7	5.4	5.3	5.6	5.7	5.8	6.0	6.3	7.0
Pública	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4	3.5	3.1	3.2	3.4	3.6	4.0	4.9

Fonte: INEP, 2016

Verifica-se que a rede privada tem um desempenho maior em todas as modalidades do ensino básico, embora nos últimos anos não tenha alcançado as metas estabelecidas em

todas as modalidades da educação básica. Quanto ao ensino público, houve avanços, especialmente, no ensino fundamental anos iniciais. Mas, no ensino fundamental anos finais e no ensino médio, não houve crescimento significativo, pois as metas não foram alcançadas nas duas últimas avaliações. Os resultados marcados em verde referem-se à meta alcançada no IDEB. As metas estabelecidas são diferentes para cada rede de ensino, mas com objetivo igual, que é alcançar seis pontos até 2021.

Apesar de as redes estaduais terem um melhor desempenho no IDEB de 2015 no Ensino Médio, em relação a 2013, apenas quatro estados alcançaram a meta: Amazonas, Goiás, Pernambuco e Piauí, conforme quadro 04 a seguir.

Quadro 04 – IDEB do Ensino Médio das redes estaduais de ensino em 2015

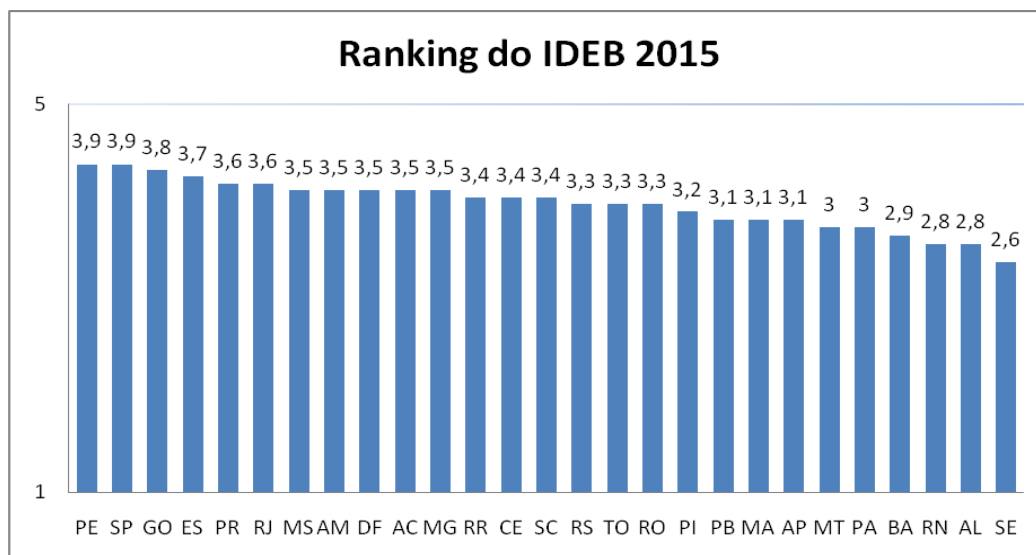
Estado	IDEB Observado						Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Acre	3.0	3.3	3.5	3.3	3.3	3.5	3.0	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	4.6	4.8
Alagoas	2.8	2.6	2.8	2.6	2.6	2.8	2.8	2.9	3.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.6
Amapá	2.7	2.7	2.8	3.0	2.9	3.1	2.7	2.8	3.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.5
Amazonas	2.3	2.8	3.2	3.4	3.0	3.5	2.3	2.4	2.5	2.8	3.1	3.5	3.8	4.0
Bahia	2.7	2.8	3.1	3.0	2.8	2.9	2.7	2.8	3.0	3.3	3.6	4.1	4.3	4.5
Ceará	3.0	3.1	3.4	3.4	3.3	3.4	3.0	3.1	3.2	3.5	3.9	4.3	4.5	4.8
Distrito Federal	3.0	3.2	3.2	3.1	3.3	3.5	3.0	3.1	3.3	3.6	3.9	4.4	4.6	4.8
Espírito Santo	3.1	3.2	3.4	3.3	3.4	3.7	3.1	3.2	3.4	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9
Goiás	2.9	2.8	3.1	3.6	3.8	3.8	2.9	3.0	3.2	3.4	3.8	4.2	4.4	4.7
Maranhão	2.4	2.8	3.0	3.0	2.8	3.1	2.5	2.6	2.7	3.0	3.3	3.7	4.0	4.2
Mato Grosso	2.6	3.0	2.9	3.1	2.7	3.0	2.6	2.7	2.9	3.1	3.5	3.9	4.2	4.4
Mato Grosso do Sul	2.8	3.4	3.5	3.5	3.4	3.5	2.9	3.0	3.2	3.4	3.8	4.2	4.5	4.7
Minas Gerais	3.4	3.5	3.6	3.7	3.6	3.5	3.5	3.6	3.7	4.0	4.4	4.8	5.0	5.3
Pará	2.6	2.3	3.0	2.8	2.7	3.0	2.7	2.7	2.9	3.2	3.5	4.0	4.2	4.4
Paraíba	2.6	2.9	3.0	2.9	3.0	3.1	2.7	2.7	2.9	3.2	3.5	4.0	4.2	4.4
Paraná	3.3	3.7	3.9	3.7	3.4	3.6	3.3	3.4	3.6	3.9	4.2	4.6	4.9	5.1
Pernambuco	2.7	2.7	3.0	3.1	3.6	3.9	2.7	2.8	3.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.5
Piauí	2.3	2.5	2.7	2.9	3.0	3.2	2.3	2.4	2.6	2.8	3.2	3.6	3.8	4.1
Rio de Janeiro	2.8	2.8	2.8	3.2	3.6	3.6	2.8	2.9	3.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.6
Rio Grande do Norte	2.6	2.6	2.8	2.8	2.7	2.8	2.6	2.7	2.9	3.2	3.5	3.9	4.2	4.4
Rio Grande do Sul	3.4	3.4	3.6	3.4	3.7	3.3	3.5	3.6	3.7	4.0	4.4	4.8	5.0	5.3
Rondônia	3.0	3.1	3.7	3.3	3.4	3.3	3.0	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	4.5	4.8
Roraima	3.2	3.1	3.5	3.5	3.2	3.4	3.3	3.4	3.5	3.8	4.2	4.6	4.8	5.1
Santa Catarina	3.5	3.8	3.7	4.0	3.6	3.4	3.5	3.6	3.8	4.0	4.4	4.8	5.1	5.3
São Paulo	3.3	3.4	3.6	3.9	3.7	3.9	3.3	3.4	3.6	3.9	4.2	4.6	4.9	5.1
Sergipe	2.8	2.6	2.9	2.9	2.8	2.6	2.9	3.0	3.1	3.4	3.7	4.2	4.4	4.7
Tocantins	2.9	3.1	3.3	3.5	3.2	3.3	2.9	3.0	3.2	3.4	3.8	4.2	4.5	4.7

Fonte: INEP, 2016

Com este resultado, Pernambuco alcança a primeira posição no ranking do Brasil. O Estado saiu da quarta posição no IDEB, com 3,6 pontos para o primeiro lugar com 3,9. Pernambuco é o estado que mais tem ampliado o resultado para o Ensino Médio desde 2007,

sendo considerado o estado com melhor ensino médio público no Brasil. A figura 03 mostra o resultado de todos os estados.

Figura 03 - Ranking do IDEB 2015.



Fonte: INEP 2016

O desempenho das escolas em Pernambuco também tem chamado a atenção devido à menor diferença, nos últimos anos, do desempenho das escolas da rede privada e da rede pública estadual. Esse resultado se dá, principalmente, pela criação das escolas de tempo integral que totalizam 335 unidades, sendo 300 escolas de Referência em Ensino Médio e 35 Escolas Técnicas com cursos profissionalizantes. Em 2015, a rede privada ficou com IDEB de 4,9, menor nota, desde 2005, ano de criação do IDEB (SEE - PE, 2016).

Também houve outras iniciativas em prol da melhoria da qualidade da educação básica como a criação de outros programas nacionais de apoio à permanência e à qualidade social dos estudantes na escola, como o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Programa Nacional de Biblioteca Escolar (PNBE), o Programa Nacional de Transporte Escolar (PNT) e o Programa de Alimentação Escolar (PNAE). Portanto, é preciso haver implementação de políticas específicas na melhoria da qualidade do Ensino Básico, com o objetivo de garantir não só o acesso e a permanência, mas principalmente a formação social dos estudantes (DOURADO, 2008).

A melhoria da qualidade da educação requer medidas e ações capazes de reverter a baixa qualidade da aprendizagem, refletindo sobre a construção de estratégias adequadas às mudanças atuais e considerando os fatores intra e extraescolares, como o contexto social em que os estudantes estão inseridos, a cultura da sociedade local e a própria escola com seus componentes (DOURADO, 2007).

As políticas públicas têm um papel fundamental na reestruturação do Ensino Básico, considerando os benefícios sociais, pois a sua função é diminuir as desigualdades estruturais oriundas do sistema capitalista, no qual a maioria da população se encontra em desvantagem em relação aos bens produzidos socialmente, devido às exigências da globalização e da tecnologia.

Na ousadia de criar condições de melhoria da qualidade do Ensino Básico, o governo de Pernambuco ganhou destaque nos últimos anos, graças à implementação de políticas públicas de inclusão social, visando a permanência e desempenho das crianças e adolescentes nas escolas, conforme descrito na próxima seção.

2.3.1 Implementação de Políticas Públicas para o Ensino Básico em Pernambuco

Em 2007, foi implantado em Pernambuco o Programa de Modernização da Gestão Pública, priorizando a saúde, segurança e educação, através de estratégias de acompanhamento das ações com ênfase na gestão por resultados (PERNAMBUCO, 2012). A partir de rigorosos diagnósticos, definições de objetivos educacionais para o Ensino Público do estado de Pernambuco, da missão e valores, o Governo de Pernambuco definiu os objetivos e metas prioritárias para a educação. A implantação de um planejamento estratégico resultou em 10 diretrizes e 33 planos operativos que nortearam as ações na educação, iniciado com a implementação do Pacto Pela Educação (MARANHÃO, MARQUES, 2015).

O Pacto Pela Educação é uma política voltada para a qualidade da educação, para todos e com equidade, com foco na melhoria do ensino, das aprendizagens dos estudantes e dos ambientes pedagógicos, ampliando o acesso à educação e contribuindo para avanços educacionais em nosso estado. (PERNAMBUCO, 2012).

A educação de qualidade faz parte de um processo que deve considerar os vários fatores externos e internos ao ambiente escolar, os quais influenciarão na implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas educacionais. Fatores socioeconômicos, como condições de moradia, desemprego dos familiares dos estudantes, renda familiar; fatores socioculturais, como escolaridade dos familiares, espaços sociais frequentados pela família, expectativa de vida; financiamento público adequado, como decisões coletivas sobre os recursos que chegam às escolas, transparência no uso dos recursos; compromisso dos gestores e suas equipes de trabalho, como formação continuada dos docentes, ambientes adequados para realização dos trabalhos pedagógicos, conhecimento e domínio dos processos administrativos e pedagógicos (PERNAMBUCO, 2012).

Na implementação das políticas públicas educacionais é importante destacar o papel da família no desempenho escolar dos estudantes, e que há uma relação interdependente entre as condições sociais das famílias e a maneira que se relacionam com as escolas, porque ultimamente tanto as escolas quanto as famílias passam por transformações visíveis no que diz respeito às suas estruturas e dinâmicas internas, mostrando uma tendência crescente de conexão entre escola e família (PARO, 2000).

Assim, as políticas públicas implementadas pelo governo de Pernambuco têm firmado um compromisso com a educação inclusiva, considerando a Constituição Federal/1988, a LDBEN/1996, o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Para isso, foram estabelecidos objetivos e metas, sistema próprio de avaliação, sistema de incentivo para as escolas que alcançarem as metas e sistema de monitoramento de processos e indicadores. Os objetivos e metas são pré-estabelecidos pela secretaria de educação às escolas baseados no Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE), que é composto pela proficiência dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática, aferido pelo Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco (SAEPE) e pelas taxas de aprovação medicadas através do censo escolar. Os resultados dessa avaliação são disponibilizados através de boletins no site: www.educacao.pe.gov.br.

Quanto ao sistema de incentivos, o governo implantou, em 2008, o Bônus de Desempenho Educacional (BDE), por meio da Lei 13.486, que tem como finalidade estimular a permanência dos profissionais da educação em uma única escola e desenvolver ações coletivas que garantam o bom desempenho dos estudantes tanto nas avaliações internas como nas avaliações externas. Assim, as escolas que alcançarem as metas a partir de 50% recebem o BDE, que é um incentivo financeiro para todos servidores lotados nas escolas e GREs. O valor da bonificação varia de acordo com o percentual da meta atingido pela escola, levando em conta o salário base do servidor e o tempo de serviço na unidade escolar. Em 2013, o BDE variou entre R\$ 624,17 e R\$ 4.691,37. O investimento total do Governo do Estado no bônus chegou a R\$ 60,6 milhões. Em 2014, o valor do investimento foi de R\$ 12,2 milhões.

Já o sistema de monitoramento, através da Secretaria de Educação das Gerências Regionais de Educação (GRE), órgão intermediário e escolas, registra, mede, processa e analisa as informações que mostram o desenvolvimento de atividades orientadas para o alcance das metas por escola. Todos os dados são coletados do Sistema de Informação de Pernambuco (SIEPE) (PERNAMBUCO, 2012).

Como instrumento de acompanhamento das ações nas escolas pela Secretaria de Educação de Pernambuco, há a avaliação institucional, que é realizada semestralmente. Ela tem como característica a autoavaliação, sendo realizada coletivamente com os diversos atores envolvidos no processo de Ensino Aprendizagem. O resultado da avaliação institucional tem como objetivo o planejamento e aprimoramento das ações pedagógicas e de gestão e contribuição no monitoramento das metas estabelecidas. Essa avaliação não deve se resumir à mensuração de resultados, mas à análise de políticas educacionais e elementos pedagógicos que subsidiam o trabalho escolar (PERNAMBUCO, 2013).

Em prol da qualidade do ensino público de Pernambuco, foram criadas outras políticas como o Programa de Formação de Gestor Escolar de Pernambuco (PROGEPE), com a finalidade de definir parâmetros de competências profissionais para o exercício de gestor e gestor adjunto das escolas estaduais de Pernambuco. O PROGEPE compreende etapas de aperfeiçoamento dos conhecimentos profissionais, os quais são requisitos para a realização da seleção de gestores e gestores adjuntos das escolas. E, como etapa formativa, é oferecido aos gestores em exercício o curso de especialização ou mestrado (CAVALCANTI, 2015).

Em 2011, ocorreram diversas mudanças no processo de ensino aprendizagem, com a inclusão de ferramentas tecnológicas no ambiente escolar, com a finalidade de garantir não só a efetivação desses recursos, mas a criação de uma estrutura didático-pedagógica capaz de atender as necessidades dos educadores e dos estudantes. Foram criados vários programas nessa perspectiva, como o Aluno Conectado, Escola Conectada e Professor Conectado. Assim, as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação desafiam as instituições a saírem do ensino tradicional e buscar inovações que tornem o ensino eficaz e que favoreça a produção e disseminação do conhecimento (PERNAMBUCO, 2012).

Outra ação inovadora é a criação do Programa Ganhe o Mundo (PGM), que é responsável pela seleção dos estudantes de nível médio da rede estadual de ensino para participar do programa de intercâmbio internacional em países de língua inglesa e espanhola. O PGM não é apenas de um programa voltado para o desenvolvimento de habilidades linguísticas, mas um poderoso instrumento de transformação educacional, cultural e de inclusão social (CAVALCANTI, 2015).

Dentre as políticas públicas atuais, destacam-se na próxima seção as políticas de responsabilidade educacional na tentativa de melhorar os índices das escolas públicas, em especial, as escolas de Ensino Médio que, ao longo dos anos, têm apresentado problemas de acesso e permanência devido à qualidade da educação oferecida.

2.4 O ENSINO MÉDIO NO BRASIL

O Ensino Médio no Brasil tem sido alvo de diversos discursos no campo da educação, adquirindo diferentes proporções em cada contexto escolar. A partir da promulgação da LDBEN, foram instituídas várias mudanças na educação, abrindo novos caminhos para o Ensino Médio no Brasil, que é destinado aos jovens de 15 a 17 anos egressos do Ensino Fundamental e conta com uma estrutura curricular única para todo o território nacional (MELO; DUARTE, 2011).

A LDBEN reorganiza a educação instituindo diretrizes que norteiam a educação, visando a universalização, qualidade do ensino e qualificação profissional. Nesse sentido, favorece a democratização do ensino na busca da igualdade e da inclusão social. Dessa forma, o Ensino Médio, instituído como a etapa final da educação básica, segundo o artigo 22 da LDBEN, tem o dever de assegurar o desenvolvimento do educando, garantindo a sua formação integral, necessária para exercer o exercício da cidadania, oferecendo meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (LIMA, 2014).

De acordo com o art. 35 da LDBEN, o ensino médio tem como objetivos:

A consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos; a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores; o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico; a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina (BRASIL, 2006).

A expansão do Ensino Médio ainda não se caracteriza como um processo de universalização nem de democratização, devido a muitos desafios apontados como altas porcentagens de jovens que ainda estão fora da escola, o enfretamento da evasão escolar, o aumento da taxa de reprovação, a superlotação nas salas, a falta de estrutura física, a falta de recursos humanos, a rotatividade de professores e, conseqüentemente, a evolução na qualidade do ensino. Tem-se, hoje, uma geração de jovens de baixa renda, mais escolarizada do que seus pais, porém com muitas dificuldades de concluir com êxito os estudos básicos e enfrentar a vida em sociedade, num cenário cada vez mais complexo que exige do jovem autonomia, criatividade, criticidade e preparo para responder aos desafios da vida moderna (CORSO; SOARES, 2014; MELO; DUARTE, 2011).

As exigências da modernidade fazem crescer a procura por esse nível de ensino e nos obrigam a repensar e definir o Ensino Médio que se quer, dando espaço a habilidades necessárias na atualidade como autoconfiança e a motivação. O educando precisa acreditar em si mesmo e nas suas próprias capacidades e querer fazer, olhar o futuro sem medo, superando as dificuldades que impedem a realização dos seus sonhos: seu projeto de vida (COSTA, 2001).

O Ensino Médio apresenta a etapa final do ensino básico e tem duração de três ou quatro anos. Talvez seja a etapa mais problemática, trazendo dificuldades na elaboração de políticas de democratização e expansão, em sua concepção, estrutura e formas de organização. Numa perspectiva de atingir o nível de excelência no país, são implantadas políticas de reestruturação de um ensino básico de qualidade social. Nesse contexto, está a implantação das escolas de tempo integral, no Brasil, conforme seção a seguir.

2.4.1 Educação de Tempo Integral no Brasil

A Educação Integral tem grande destaque desde a Constituição de 1988, na qual há o fortalecimento da percepção da Educação como um direito fundamental e cria uma rede de proteção social à criança e ao adolescente, com a regulamentação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), seguido da LDBEN, que aumenta progressivamente a jornada escolar para sete horas diárias como um avanço significativo para diminuir as desigualdades sociais e ampliar democraticamente as oportunidades de aprendizagem.

Em atendimento ao Ensino Fundamental, em 2007, foi criado o Programa Mais Educação, através da portaria nº 17/2007(MEC, 2007) e regulamentada pelo decreto nº 7.083/10. Esse Programa se constitui como uma estratégia do MEC para Educação Integral no país. O programa promove ampliação de tempos, espaços, oportunidades educativas, em que os estudantes das escolas inseridas no Programa participam de atividades escolhidas de acordo com os macrocampos de acompanhamento pedagógico, educação ambiental, esporte e lazer, direitos humanos em educação, cultura e artes, cultura digital, promoção da saúde, comunicação e uso de mídias, investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica (SILVA; SILVA, 2013).

Também em 2009 houve o lançamento do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, que integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), como estratégia do Governo Federal para

induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio. O objetivo do ProEMI é apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio, ampliando o tempo dos estudantes na escola e buscando garantir a formação integral com a inserção de atividades que tornem o currículo mais dinâmico, atendendo também as expectativas dos estudantes do Ensino Médio e às demandas da sociedade contemporânea.

As ações propostas devem contemplar as diversas áreas do conhecimento a partir de atividades propostas nos seguintes macrocampos: Acompanhamento Pedagógico (Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza), Iniciação Científica e Pesquisa, Leitura e Letramento, Línguas Estrangeiras, Cultura Corporal, Produção e Fruição das Artes, Comunicação, Cultura Digital e Uso de Mídias, e Participação Estudantil. A Educação Integral, nesse contexto, não deve ser confundida apenas com o horário integral, mas com a formação integral do sujeito em todas as dimensões (LIMA, 2014).

A Educação Integral deve preocupar-se em desenvolver quatro aprendizagens fundamentais, que serão para cada indivíduo os pilares do conhecimento: **aprender a conhecer** é a competência cognitiva, instrumentos do conhecimento, desenvolvimento do raciocínio lógico, da capacidade de compreensão, do pensamento dedutivo e intuitivo e da memória; **aprender a fazer** é a competência produtiva, a qual o estudante deve saber se comunicar por meio de diferentes linguagens, assim como interpretar e selecionar, no universo de informações que recebe, quais são essências e quais podem ajudar a refazer opiniões e serem aplicadas na maneira de se viver e de redescobrir o tempo e o mundo; **aprender a conviver** é a competência relacional que apresenta as atitudes e os valores dos estudantes, que devem se envolver, de forma consciente, em atividades contra o preconceito e as rivalidades diárias que se apresentam no cotidiano escolar; **aprender a ser** é a competência pessoal, a qual propõe o desenvolvimento do estudante, compreendendo espírito e corpo, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e espiritualidade (DELORS, 2006). Nessa perspectiva, professores e estudantes transmitirão e assimilarão opiniões, compartilharão experiências, manifestarão suas formas de conceber o mundo, veicularão os valores que nortearão suas vidas, enfim, construirão coletivamente o conhecimento.

Vive-se numa sociedade aprendente, a qual exige dos gestores, educadores e demais membros da sociedade a atualização do conhecimento. Falar em educação integral é falar de qualidade sociocultural. Portanto, as estratégias que fazem parte da meta seis do PNE, que é oferecer educação de tempo integral nas escolas públicas, precisam estar alinhadas com outras metas para que sua efetivação possa ser atingida. A melhoria das condições materiais, de condições de trabalho, entre outros aspectos, devem acompanhar as mudanças da

modernidade, considerando o estudante em sua plenitude, como sujeito completo de formação humana integral (MOLL, 2014).

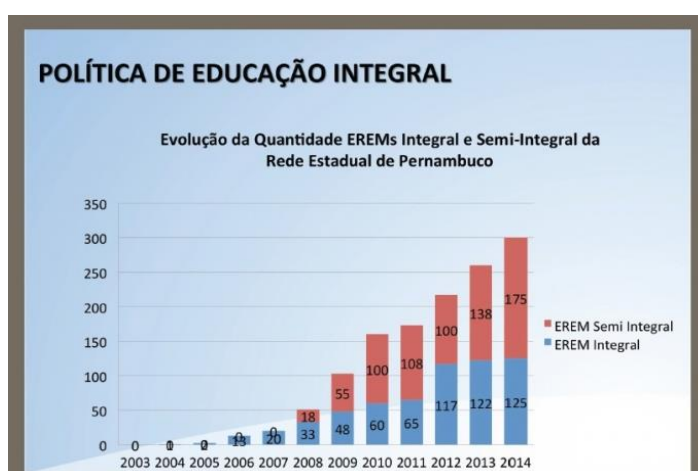
No que compete ao Ensino Médio, o governo de Pernambuco iniciou, em 2008, a política de universalização, implantando políticas de reestruturação, em que se destaca a criação do programa integral como mostra a próxima seção.

2.4.2 Educação Integral em Pernambuco

A Educação Integral para o Ensino Médio no estado de Pernambuco teve início em 2004, com a criação do Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano (CEEGP), de acordo com o decreto nº 25.596, de 01 de junho de 2003, objetivando a promoção de mudanças significativas nos conteúdos, métodos e gestão dessa etapa de ensino. O CEEGP deu subsídios para a criação de outros centros experimentais. Porém, em 2008 houve a implementação do Programa de Educação Integral para o Ensino Médio, criado por meio da Lei Complementar 125/2008, e tem como objetivo prioritário o planejamento e execução progressiva da universalização ao atendimento dos egressos das escolas de Ensino Fundamental em 300 escolas de Ensino Médio (EREMs) com jornada ampliada, sendo 125 escolas integrais e 175 semi-integral, além de 27 Escolas Técnicas (ETEs) (LIMA, 2014).

A figura 04 mostra a evolução quantitativa das escolas de tempo integral desde a criação do CEEGP.

Figura 04. Evolução das escolas integrais em Pernambuco



Fonte: Revista Negócios PE, 2016.

Nesse contexto, pode-se observar o crescente aumento da oferta da Educação de Tempo Integral em Pernambuco numa perspectiva de atingir o nível de excelência do Ensino

Médio. O compromisso do governo destaca-se na implementação de estratégias necessárias ao bom desempenho dos estudantes na busca de uma educação de qualidade.

O Programa de Educação Integral tem como característica a integração entre a formação geral e a formação profissional. Nele, estão inseridas as EREMs e as ETEs. Ambas trabalham com Ensino Médio, funcionando matrícula única e um currículo distribuído em três anos, com professores e estudantes em horário integral. Assim, o jovem, ao concluir o Ensino Médio nas escolas de Educação Integral, estará mais preparado para a vida acadêmica, a formação profissional ou para o mundo do trabalho (DUTRA, 2013).

A filosofia do Programa de Educação Integral fundamenta-se na concepção da educação interdimensional, a qual serviu de base conceitual para a implementação nas escolas. A Educação Interdimensional é vista como espaço privilegiado do exercício da cidadania e o Protagonismo Juvenil como estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo. O termo Protagonismo Juvenil, enquanto modalidade de ação educativa, é a criação de espaços e condições capazes de possibilitar aos jovens se envolverem em atividades direcionadas à solução de problemas reais, atuando como fonte de iniciativa, liberdade e compromisso. [...] O cerne do protagonismo, portanto, é a participação ativa e construtiva do jovem na vida da escola, da comunidade ou da sociedade mais ampla (COSTA, 2001).

A proposta da Educação Interdimensional compreende quatro dimensões do ser humano: o *logos* (racionalidade), o *pathos* (afetividade), *mythos* (espiritualidade) e o *eros* (corporeidade). Educação Interdimensional também foi associada a premissas do referencial teórico da Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação: Gestão e Resultados (TEAR), que trata do planejamento estratégico aplicado às escolas que compõem o Programa de Educação Integral numa perspectiva de compreender o ser em sua totalidade (LIMA, 2014).

As escolas de Ensino Médio, após suas nomeações, passam a ter identidade própria, buscando a ampliação do universo de experiências educativas, culturais, esportivas e artísticas dos estudantes em consonância com a ampliação do tempo pedagógico em prol de qualidade do ensino, respeitando as escolhas de todos os estudantes. Nessa perspectiva, o tempo nas Escolas de Referência em Ensino Médio (EREMs) é organizado para atender os estudantes em jornada ampliada da aprendizagem, garantido maior rendimento (PERNAMBUCO, 2012).

2.5 REFLEXÃO DO CAPÍTULO

A qualidade da educação tem sido foco das políticas públicas que objetivam a melhoria das condições básicas dos indivíduos, através da criação de um currículo inovador que atenda às expectativas dos jovens. Em consonância com leis e diretrizes, o Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), busca o fortalecimento do Ensino Básico, criando ações e estratégias que visam à melhoria da qualidade da educação, pautadas no modelo de liderança democrática.

Em alguns estados brasileiros, a educação tem ganhado destaque, em particular o Estado de Pernambuco com a implementação de programas de fortalecimento da aprendizagem em seus aspectos: cognitivos, afetivos e culturais. Nesse sentido, a fragilidade do ensino básico, em especial do ensino médio, tem sido foco de debates devido aos problemas enfrentados no Estado, como as taxas de abandono, reprovação e retrocesso na qualidade do ensino. Numa proposta de elevar o nível do ensino médio, várias ações têm sido propostas pelo governo de Pernambuco, dentre elas destaca-se a ampliação do tempo pedagógico para estudantes, alterando a estrutura das escolas. A oferta da educação de tempo integral é uma das ações que tem como premissa a inovação na busca da melhoria da educação.

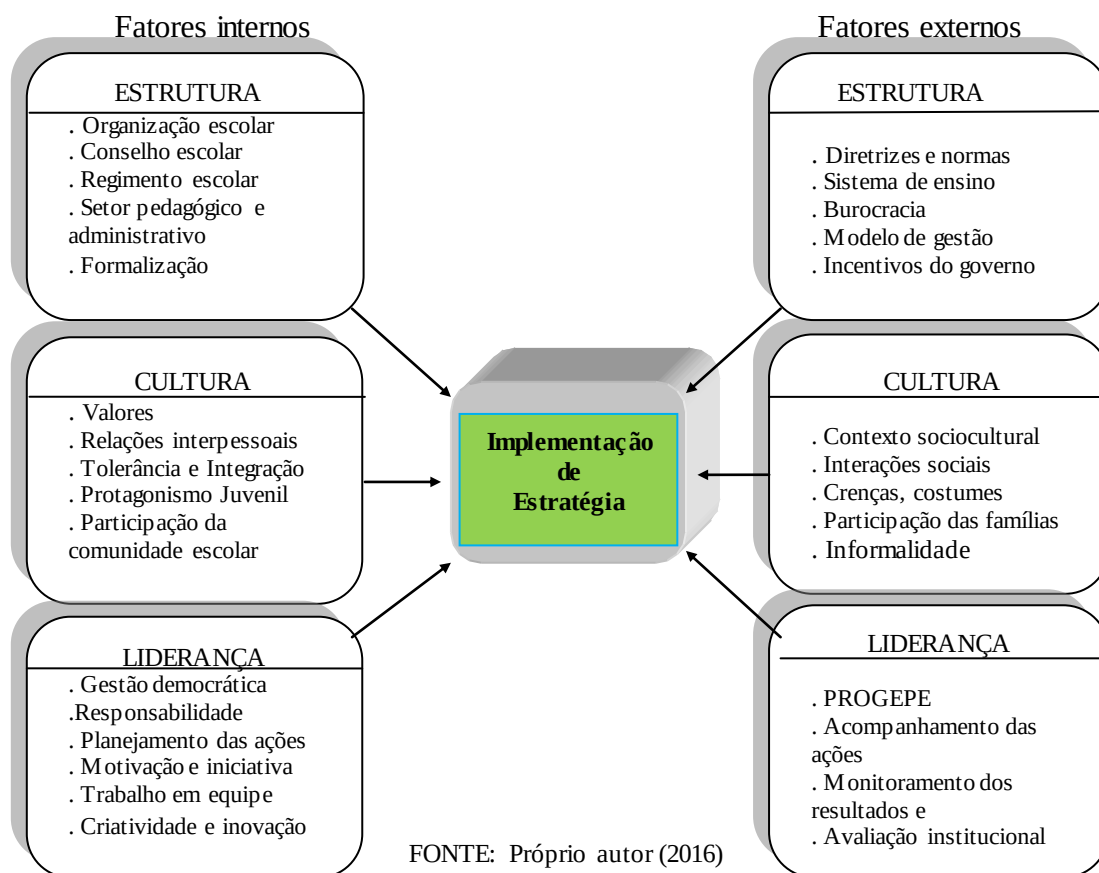
Diante do exposto, os temas abordados na fundamentação teórica estão alinhados com os objetivos específicos apresentados no capítulo introdutório dessa pesquisa. O objetivo específico 1 propõe “descrever as estratégias executadas pelas escolas”. Assim, na primeira, terceira e quarta seções desse capítulo foram discutidos conceitos de estratégia e abordagens sobre administração estratégica, de maneira ampla, bem como estratégias e políticas públicas para educação, seja no Brasil, seja em Pernambuco, de forma específica.

O objetivo 2 tem como propósito “Analisar como a estrutura organizacional, a liderança e a cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas”. Por isso, a relação entre estrutura, cultura, liderança e estratégia. As principais características da estrutura, cultura e liderança foram discutidas na segunda seção deste capítulo.

O objetivo 3 busca “Sugerir melhorias para a gestão escolar”. Neste sentido, foram apresentadas, nesse capítulo, as principais estratégias de melhoria das escolas integrais de Pernambuco como um todo.

Diante do exposto, é possível perceber a existência de interações entre determinados elementos que compõem a implementação de estratégia, como pode ser visto no mapa conceitual a seguir:

Figura 05- MAPA CONCEITUAL



O mapa conceitual foi elaborado considerando-se a importância dos principais elementos que influenciam simultaneamente no processo de implementação de estratégia.

A democratização do ensino básico traz, hoje, estratégias e ações com a missão de aperfeiçoar o processo de ensino aprendizagem numa perspectiva de alcançar os melhores resultados educacionais. No que se refere à estrutura organizacional, destacam-se alguns elementos internos e externos que são formalmente constituídos e influenciam no desempenho da empresa (escola). As diretrizes e normas federais e estaduais dão direcionamento para a elaboração dos demais documentos norteadores da educação básica, num processo democrático e participativo. A construção desses documentos é baseada nas normas e leis, considerando as características culturais específicas de cada instituição e o modelo de liderança adotado.

Em relação à cultura organizacional, destacam-se os principais elementos que auxiliam na condução dos processos administrativos e pedagógicos, pois existe a informalização, que é responsável pelo sistema de relações entre os indivíduos com o objetivo de formar a identidade da instituição, diferenciando-a das demais e se perpetuando ao longo

do tempo, de acordo com o currículo. Os fatores internos e externos interferem nas relações e estão ligados à estrutura e à forma com as ações estão sendo geridas no processo democrático.

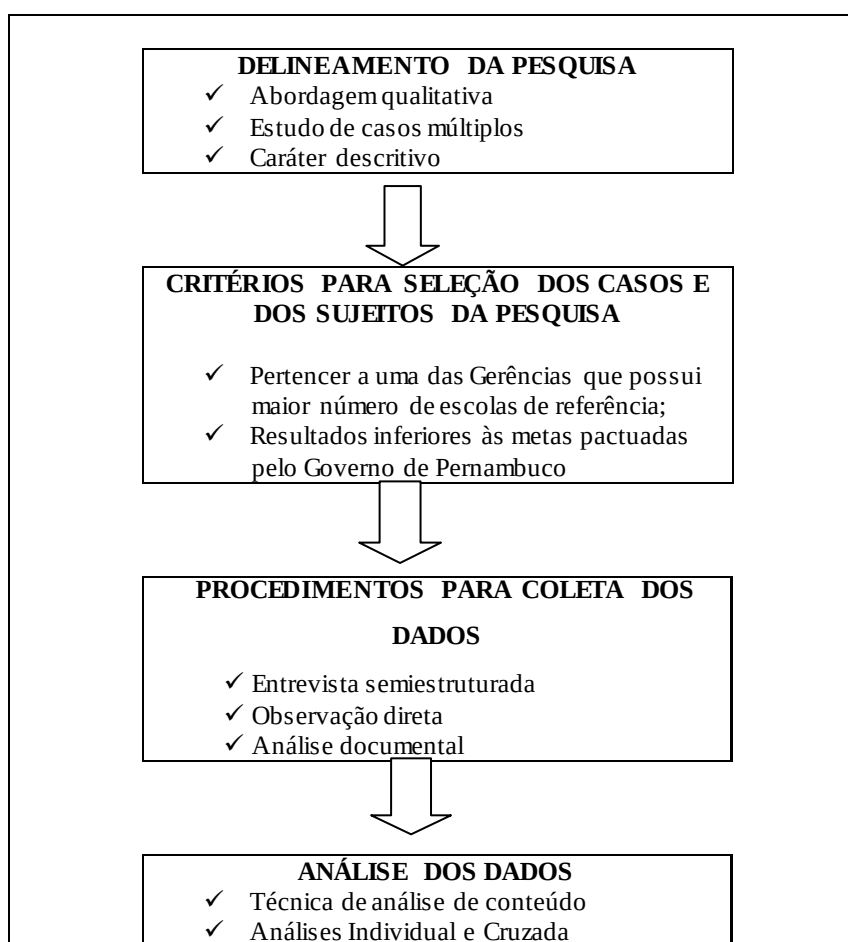
A liderança também tem forte influência nesse processo. Ela é influenciada por fatores internos e externos, dependendo do modelo de gestão, da estrutura adotada e da cultura implantada.

A liderança implica na necessidade de requerer responsabilidades de todos que formam a organização e também requer habilidades e responsabilidades individuais nas ações coordenadas pelo gestor. Vários fatores internos e externos contribuem para obtenção dos resultados e alcance das metas. As ações são planejadas e executadas pelos agentes internos e externos considerando a estrutura e a cultura organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos e técnicas utilizados no desenvolvimento da pesquisa para o alcance dos objetivos propostos na introdução deste trabalho. Ele está dividido em quatro seções: delineamento da pesquisa, critérios para seleção dos casos e sujeitos da pesquisa, procedimentos para a coleta dos dados e análise dos dados. A figura 06 mostra uma síntese do percurso metodológico que foi explorado nesta pesquisa.

Figura 06 – Trajetória da pesquisa



FONTE: Elaboração Própria (2016)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A investigação referente à temática foi desenvolvida por meio de um estudo de natureza qualitativa, por proporcionar uma visão mais ampla sobre o objeto de estudo, favorecendo maior percepção da realidade e abrangência na concepção da compreensão dos fenômenos sociais. Para Richardson (2010, p.80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por determinados grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa responde a questões particulares e se preocupa com o nível de realidade nas Ciências Sociais, o qual não pode ser quantificado, pois há limitações em determinados casos complexos que exigem maior nível de aprofundamento. Assim, ela trabalha com vários fatores que proporcionam a compreensão e o conhecimento mais aprofundado das particularidades e comportamentos dos indivíduos (MINAYO, 2009).

Levando-se em consideração o objetivo do estudo, a pesquisa será descritiva. O caráter descritivo considera registros, observações, análises e interpretações de fatos sem que haja a interferência do pesquisador. Neste contexto, busca-se conhecer e descrever a realidade no campo investigado, procurando compreender em profundidade os fenômenos físicos e humanos, sem qualquer interferência (PRESTES 2014).

O estudo de caso será a estratégia de pesquisa adotada, por ser um tipo de pesquisa que visa à investigação detalhada de um ambiente, de um sujeito, ou de uma situação particular. O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida, para responder a questões sobre processos (“por que” e “como” certos fenômenos acontecem), como também as questões de compreensão que descrevem e interpretam “o que” aconteceu em certas circunstâncias (GODOY, 2006).

De acordo com a natureza dos objetivos, o estudo de caso pode ser descritivo, interpretativo e avaliativo. Porém, vale salientar que alguns estudos de casos podem ser descritivos, outros podem combinar a descrição e a interpretação ou a descrição e avaliação. A escolha da unidade a ser investigada é feita de acordo com o problema do interesse do pesquisador e várias técnicas podem ser utilizadas para coletar uma variedade de dados. A pesquisa foi realizada em duas escolas de Ensino Médio de Tempo Integral. Trata-se do estudo de casos múltiplos, possibilitando a comparação e a obtenção de resultados mais aprofundados, seguindo a lógica da replicação (GODOY, 2006).

3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa se restringe a 22 escolas de Referência em Ensino Médio de Tempo Integral, pertencentes às GREs do Agreste Meridional - Garanhuns e Agreste Centro Norte – Caruaru, em Pernambuco. Dessas, foram selecionadas duas escolas como objeto desse estudo de caso, sendo uma entre as dez que tiveram as melhores médias no período de 2012 a

2015, e uma entre as dez que tiveram as piores médias também nesse período, conforme dispostas no Apêndice H, buscando identificar quais os fatores influenciaram no desempenho escolar. Outros critérios para a escolha dessas escolas foi o fato de ambas estarem no Agreste de Pernambuco, possuírem uma cultura pouco diferenciada e serem de fácil acesso, uma vez que pertencem às gerências mais próximas da pesquisadora.

A Gerência Regional de Educação do Agreste Meridional – Garanhuns - é a 1ª Gerência que possui mais escolas integrais. No entanto, nessa regional, encontram-se, desde 2012, duas das dez escolas integrais que apresentam resultados inferiores às metas estabelecidas para as escolas de tempo integral. Uma delas tem como média obtida nos quatro últimos anos 3,15, conforme tabela 5, apêndice H. Contudo, a nota pactuada para as escolas integrais é de 5,0. Esse foi, portanto, o primeiro caso selecionado.

Por outro lado, a gerência do Agreste Centro Norte – Caruaru - é a 4ª Gerência que possui mais escolas de referência e é uma das gerências com escolas, cujos resultados estão acima da meta pactuada pela Secretaria de Educação do Estado. Uma delas, em particular, está entre as dez melhores escolas integrais do estado, apresentando uma média no IDEPE dos últimos quatro anos de 5,42, conforme tabela 5, apêndice H. Essa escola foi o segundo caso selecionado.

Considerando os aspectos éticos e respeitando toda a comunidade escolar pertencente a estas escolas, as quais estão inseridas no contexto de implantação de políticas públicas de educação integral e, também, por se tratar do desempenho das Escolas de Referência em Ensino Médio de Pernambuco, o anonimato das escolas foi preservado, sendo as mesmas denominadas, de EREM “ALFA” e EREM “BETA”.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pelos gestores das duas unidades de ensino médio integral, por serem os líderes com maior responsabilidade no desempenho das ações que levam aos resultados, por terem uma visão mais ampla da escola e por possuírem maior número de informações; professores de Língua Portuguesa e professores de Matemática das turmas de terceiro ano do Ensino Médio, das duas escolas, por serem os professores com maior responsabilidade sobre o cumprimento dos conteúdos pertencentes à matriz curricular da rede estadual e, principalmente, das avaliações do SAEPE.

Além deles, também foram entrevistados os coordenadores pedagógicos das duas instituições, por terem como função contribuir para a melhoria do ensino aprendizagem; e estudantes das turmas de terceiro ano do Ensino Médio, das duas escolas, por serem os sujeitos responsáveis pelo desenvolvimento das competências nas avaliações do SAEPE, que levarão ao resultado de cada escola. Os estudantes foram aqueles escolhidos pelas turmas com

representantes de classe, ou seja, os alunos líderes das turmas que se envolvem mais com a realidade da escola.

Entrevistaram-se, também, membros efetivos e suplentes do Conselho Escolar, considerando o exercício de sua autonomia na construção da sua própria identidade, com a participação de professores, funcionários e pais de alunos, num processo democrático.

Assim, no total, dezoito pessoas foram entrevistadas, sendo nove na EREM ALFA e nove na EREM BETA. O número de sujeitos da pesquisa esteve associado à saturação dos dados.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

A seguir, no Quadro 05, são apresentadas as definições constitutiva e operacional das categorias analíticas em estudo: estratégia, estrutura, cultura e liderança no aspecto organizacional.

As definições constitutivas correspondem aos conceitos das principais categorias analíticas trabalhadas no presente estudo, situando o construtor dentro da teoria, enquanto que as definições operacionais referem-se a como os termos são identificados, verificados ou medidos, relacionando os conceitos à realidade encontrada, ou seja, deve representar a operacionalização da definição constitutiva (PASQUALI, 1996).

Quadro 05 – Definições Constitutivas e Operacionais

CATEGORIA ANALÍTICA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Estratégia	“É a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a locação dos recursos necessários a consecução dessas metas (GHEMAWAT, 2000, p.15)”.	As estratégias foram descritas através de relatos dos entrevistados, e também foi utilizada a análise de material disponibilizado pelas escolas como: Projeto Político Pedagógico, plano de ação da gestão e da coordenação, gráficos e tabelas disponibilizados pela Gerência Regional de Educação. Levando em consideração o currículo do Ensino Médio e o termo de compromisso assinado pelo gestor, o qual contém a meta a ser alcançada e o prazo estabelecido pela SEE-PE.
Estrutura organizacional	“Consiste em definir como as atividades e recursos são ordenados, agrupados e distribuídos nas organizações, enfatizando a importância de elementos básicos na sua construção como: a divisão de trabalho, a especialização, a hierarquia, a amplitude de controle, centralização e formalização. Esses fatores caracterizam os modelos de	A estrutura organizacional foi analisada através de relatos dos entrevistados acerca das atividades pedagógicas e administrativas, desenvolvidas dentro do ambiente escolar; da análise das normas e diretrizes que orientam as ações e também através da observação direta com a finalidade de compreender o processo de organização escolar,

	estruturas de acordo com objetivos das organizações (ROBBINS, 2002, p.350)".	considerando os elementos básicos da estrutura organizacional responsáveis pelo desenvolvimento das práticas inovadoras.
Cultura Organizacional	"É um conjunto de conhecimentos, valores, modos de agir, experiências, costumes que são adquiridos pelos indivíduos em sociedade, e que constituem o contexto simbólico, formando a subjetividade (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.439)".	A cultura organizacional foi verificada por meio dos relatos acerca de como os entrevistados compreendem a cultura escolar e a importância da mesma na formação integral do indivíduo e os elementos informais que causam impacto nas relações interpessoais. Também foi realizada observação direta, a fim de compreender as dimensões da cultura como subsídio na melhoria da qualidade social da educação.
Liderança	"Liderar significa fazer com que as outras pessoas desempenhem atividades individuais e coletivas, tendo habilidades e conhecimentos de identificar nas pessoas pontos fortes e fracos; é saber lidar com situações diversas e motivar sua equipe a alcançar os objetivos almejados (KICH; PEREIRA, 2014, p.1052)".	A liderança foi analisada por meio de relatos dos entrevistados, com o objetivo de compreender a influência da gestão democrática no desempenho organizacional. Também foi feita observação direta com o objetivo de compreender e analisar as ações planejadas pelas equipes e suas lideranças em busca da eficiência, destacando as competências, a responsabilidade, a criatividade e a iniciativa de todos que fazem a instituição escolar, especialmente a liderança do gestor, que é fundamental na obtenção dos resultados e no alcance das metas.

FONTE: Elaboração Própria (2016)

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Considerando a importância do aprofundamento dos conhecimentos sobre as escolas de tempo integral como política de melhoria da qualidade social da educação em Pernambuco, identificando os possíveis motivos que levaram as escolas a terem resultados diferentes nas avaliações do SAEPE e o desejo de fornecer informações que possam contribuir para estudos referentes a este tema, foram utilizados como instrumentos para coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação e análise documental.

A entrevista possibilita ter um contato com a realidade vivida pelos indivíduos, pois é uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas sociais para a obtenção de informações (GIL, 2008). Uma das tipologias de entrevista é a entrevista semiestruturada, a qual foi adotada neste trabalho. Na entrevista semiestruturada a pesquisadora organizou um conjunto de questões, utilizando seis roteiros diferentes de entrevistas, sendo um roteiro para cada grupo pesquisado, os quais estão organizados em diferentes apêndices. As questões dos roteiros

versam sobre o tema que está sendo estudado, permitindo que o entrevistado se adapte à situação, surgindo novas ideias e condições de falar livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A entrevista possibilita a obtenção de dados. Sendo assim, podem-se escolher as pessoas a serem entrevistadas e marcar com antecedência o dia da entrevista. O quadro 06, a seguir, descreve o objetivo geral da pesquisa, os dois primeiros objetivos específicos, o número das questões referentes ao roteiro de pesquisa e as fontes que sustentam as variáveis investigativas. O terceiro objetivo específico não está contemplado no quadro a seguir, pois o seu alcance é decorrente da reflexão sobre os achados dos dois primeiros objetivos.

Quadro 06 - Roteiro de pesquisa

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	AUTORES	DIMENSÕES
Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.	Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado	01-14	LIMA, 2014; COSTA, 2001; PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; OLIVEIRA, 2002;	- Metas - Planejamento - Inovação
	Analisar como as características da estrutura organizacional, liderança e cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas	15-42	PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013; LIMA, 2014; COSTA; SOUZA; FELL, 2014; ROBBINS, 2002; LIBÂNEO, 2001; SILVA, 2009; SOUSA et al, 2013; BOTELHO; KROM, 2013; KICH; PEREIRA, 2014; BEM et al, 2013; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; MOLL, 2014; LUCK, 2011; SOUSA et al, 2013; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; COSTA, 2001; KICH; PEREIRA, 2014;. NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014; PARO, 2015; LUCK, 2008;	- Organização - Formalidade - Valores - Integração

FONTE: Elaboração Própria (2016)

Para maior segurança das informações, as entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos meses de julho, agosto e setembro de 2016 e, posteriormente, foram transcritas na íntegra e textualizadas, retirando-se as expressões repetidas e o excesso de vícios de linguagem. Após as transcrições, foram enviadas cópias para todos os entrevistados através de e-mails para que eles revisassem e validassem os dados

coletados. As entrevistas foram autorizadas por todos os entrevistados sem alterações e sem sugestões de melhorias, não havendo modificações nas transcrições.

Em relação à observação direta, a mesma acontece quando o pesquisador está presente no local da pesquisa e monitora o que acontece. A observação “ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 191).

A observação não se restringe apenas ao ato de ver, mas inclui todos os sentidos. Assim, deve-se aprender a observar o mundo de forma que se possa questionar sobre o que, por que e como são os fenômenos (RICHARDSON, 2010). Dessa forma, a observação oferece possibilidades de estudar uma variedade de fenômenos sociais que facilitaram o desenvolvimento da pesquisa. Para auxiliar na coleta de dados por meio das observações, foi elaborado um roteiro, conforme disposto no Apêndice G. Os aspectos mais importantes nas observações foram os aspectos relacionados à gestão, como o perfil do gestor e suas funções e práticas na escola; os aspectos pedagógicos como o aproveitamento do tempo nas atividades e projetos pelos estudantes; os aspectos físicos como os espaços destinados a estudos, a disponibilização de materiais para uso dos professores, espaço de lazer e recreação, recursos tecnológicos disponíveis para estudantes e professores e as relações interpessoais entre a comunidade escolar.

Em relação à análise documental, foram verificados documentos organizacionais como Plano de Ação do gestor escolar das EREMs; Projeto Político Pedagógico (PPP); Termo de Compromisso anual; legislação estadual sobre ensino médio integral e regimento das EREMs. Esses documentos possuem grande importância para obtenção de dados fidedignos sobre a estrutura administrativa e pedagógica das escolas que contribuíram com o trabalho de pesquisa, complementando as informações obtidas em outros instrumentos.

Na análise documental, o pesquisador não se limita a fazer um levantamento das informações relativas ao tema abordado, mas procura entender os significados e os contextos que fazem parte do objeto de pesquisa. Esses documentos “constituem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 39).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A técnica escolhida para análise dos dados foi a análise de conteúdo, que é um conjunto de instrumentos metodológicos de análises das comunicações aplicadas aos diversos discursos (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo organiza-se em torno de três fases cronológicas: a pré-análise, que objetiva a sistematização de ideias iniciais, diz respeito à leitura flutuante do material, sendo possível a inclusão de novos elementos; a exploração do material, que são os procedimentos aplicados na análise do material, consistindo em codificar e categorizar os elementos para análise; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, que consistem na aprovação e validação dos resultados (BARDIN, 1977).

A condução da análise dos dados pode abranger várias etapas, com a finalidade de conferir os significados dos dados coletados. Nesta pesquisa, a análise dos dados foi desenvolvida em etapas estabelecidas para melhor compreensão do material coletado, a fim de obter melhores interpretações. Dessa forma, a primeira etapa deste trabalho consistiu na leitura e releitura dos dados coletados e a transcrição das entrevistas, com a finalidade de comparar os questionamentos e acrescentar informações obtidas através das observações e da análise documental. A segunda etapa teve como objetivo enviar as transcrições das entrevistas para os entrevistados, visando a concordância das informações transcritas e a validação pelos entrevistados. Na terceira etapa, os dados das entrevistas foram categorizados em relevantes e significativos, e relacionados às dimensões estabelecidas e alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa, sendo confrontados os dados coletados com o objetivo de comparar as semelhanças e diferenças entre os dados, através de uma análise cruzada.

Levando em consideração os objetivos propostos nesta pesquisa, a análise dos dados foi elaborada de forma alinhada com o problema de pesquisa. Portanto, foi realizada inicialmente uma análise individual de cada escola e, em seguida, uma análise cruzada com a finalidade de encontrar semelhanças e/ou diferenças entre os resultados individuais, por se tratar de um estudo de casos múltiplos.

3.6 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA

A confiabilidade e validade da pesquisa podem ser obtidas através da triangulação; da construção do corpus da pesquisa; da descrição clara, rica e detalhada e do *feedback* (NASCIMENTO; OLIVEIRA; MARQUES, 2014). A triangulação é um procedimento que utiliza diferentes métodos de coleta de dados para analisar o mesmo fenômeno. (ZAPPELINI; FEVERSCHÜTTE, 2015).

A presente pesquisa buscou realizar a triangulação através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos nas duas instituições de ensino.

A construção do corpus da pesquisa se deu a partir da realização de entrevistas com vários segmentos necessários ao alcance da saturação das informações. A descrição clara, rica e detalhada se deu através de procedimentos metodológicos de coleta de dados, os quais foram registrados em um diário de campo, descrevendo o contexto de forma detalhada e através da análise de documentos disponibilizados pelos gestores das duas instituições. O *feedback* foi realizado a partir da transcrição dos dados coletados e enviados para que os entrevistados pudessem dar consentimento e concordância. O *feedback* foi dado por todos os entrevistados, assim como o consentimento e a concordância.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS (*WITHIN CASE*)

O presente capítulo apresentará as análises dos dados no contexto individual de cada escola. A análise dos dados foi organizada em duas subseções. Em primeiro lugar, será apresentado o histórico de cada instituição e as suas características relevantes para esta pesquisa. Em seguida, serão apresentadas as ações e estratégias das escolas que foram estabelecidas para o alcance dos resultados. Posteriormente, será apresentada a implementação de estratégias e as contribuições dos fatores: estrutura, cultura organizacional e liderança, na perspectiva de alcançar os objetivos almejados.

4.1 EREM “ALFA”

A Escola de Referência em Ensino Médio EREM “ALFA” está localizada no agreste meridional de Pernambuco, no município de Canhotinho, localizada a 232 Km da capital Recife. Essa região é caracterizada pela atividade agrícola e pecuária.

Essa escola, até o ano de 2008, oferecia o Ensino Fundamental e o Ensino Médio regular, possuindo boa infraestrutura. Em janeiro de 2009, foi implantado o Ensino Médio Integral, atendendo à clientela local. Hoje a escola atende a cerca de 340 estudantes, sendo que 40% são da cidade e 60% da zona rural e distritos. O gestor da escola, em entrevista no dia 29 de setembro de 2016, relata: “a escola passou por mudanças, mas ainda falta o compromisso dos jovens e a credibilidade da comunidade”.

De acordo com os relatos dos entrevistados, durante o período de 2009 a 2014, a gestão escolar não tinha o compromisso de seguir a estrutura e a cultura da escola integral. As mudanças começaram a surgir com a nova gestão, em 2015, seguindo a estrutura do Programa de Educação Integral. Isso exigiu também uma transformação na cultura de modo a absorver certos valores tais como aqueles voltados para a valorização humana em suas dimensões (pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas) constituída numa concepção da educação voltada ao exercício da democracia e da cidadania, formando jovens protagonistas de suas trajetórias, tornando-os solidários, autônomos e produtivos. O estímulo e a conscientização da presença educativa, educação pelo exemplo e o protagonismo juvenil também fazem parte da cultura da escola integral contribuindo para a formação dos jovens na busca da compreensão da importância do coletivo na formação da identidade da escola. O que não acontecia quando

a escola era regular nem nos anos iniciais da implantação do Programa Integral, correspondendo ao período de 2009 a 2014.

Diferente da gestão anterior, a atual liderança é caracterizada pela concentração de esforços na formação de equipes motivadas alinhadas aos objetivos da escola. Houve mudanças também na estrutura física, pois a escola, ao ampliar o tempo de estudo, precisou adequar o espaço físico para atender a demanda, mas faltam recursos humanos para garantir o funcionamento de diversos setores na escola como biblioteca, sala de leitura, laboratórios de ciências e informática.

O quadro de pessoal também sofreu alterações. Desde 2009, há seleção interna para professores efetivos, sendo necessária a submissão de entrevista e avaliação curricular e o docente deve ter disponibilidade para trabalhar 40 horas semanais. Esse processo seletivo ocorre no período oficial de remoção de professores da Secretaria de Educação de Pernambuco (SEEP). A equipe gestora também passou por alterações, pois a escola integral perde o gestor adjunto, que é próprio das escolas regulares, e ganha o sócio educacional e coordenadores de laboratórios (laboratoristas). Esses cargos não existem nas escolas regulares.

A seleção para gestor no período de 2013 para 2016, nas escolas integrais, deu-se de duas formas: através de seleção e por desempenho indicado pelo IDEPE da escola, em 2013. Assim, na escola em que o IDEPE ficou acima de 4,5, houve a recondução do gestor sem precisar fazer seleção. Nas escolas integrais que ficaram abaixo de 4,5, houve seleção para gestor, seguindo as quatro etapas estabelecidas no decreto nº 38.103/2012: nota do PROGEPE, análise do currículo, apresentação de um plano de ação e entrevista sobre o plano de ação apresentado para a escola pretendida (DUTRA, 2013).

Já as escolas regulares, neste mesmo período, passaram por eleições com a participação de toda a comunidade escolar. Porém, para concorrer ao cargo de gestor, em todas as escolas, era necessário ter participado do programa de formação continuada para gestores (PROGEPE), e ter sido aprovado com média igual ou superior a 7,0.

No período de 2013 a 2015, a escola ALFA passou por dois processos seletivos diferentes para gestores: em 2013 houve seleção seguindo a Instrução Normativa da SEEP, pois o gestor anterior estava na função há mais de 15 anos e não pôde ser reconduzido, pois a nota do IDEPE foi inferior a 4,0. Em 2014, o novo gestor foi convidado pela SEEP, por ter participado do PROGEPE. Já os professores, em sua minoria, passaram por seleção, em 2009, pois a escola, em relação ao quadro completo de professores, não segue a estrutura do programa de Educação Integral, conforme seleção simplificada para ingresso no quadro

docente das escolas integrais, uma vez que o Estado como um todo tem o quadro de professores contratados em mais de 60%. Hoje a escola possui cerca de 40% de professores com contrato temporário. Isso implica no comprometimento do desempenho dos estudantes, pois não são professores com dedicação exclusiva ao Programa.

Apesar das mudanças ocorridas, o perfil da escola tem mudado pouco desde o ano da implantação (2009), seguindo o perfil dos gestores, centralizadores e inflexíveis, que administraram a escola durante oito anos.

O quadro de pessoal segue em parte o padrão das escolas integrais e é composto por:

- Gestor;
- Educador de apoio;
- Coordenador sócio educacional;
- Secretário;
- Agentes administrativos (03);
- Auxiliares de serviços gerais (03);
- Prestadores de serviços terceirizados (04);
- Professores (17), 10 efetivos e 07 contratados.

Esta escola apresentou um quadro de evasão acentuada, devido à necessidade dos jovens de entrar no mundo do trabalho e querer ajudar seus familiares. O gestor A relata:

Nós temos dificuldades porque 60% dos estudantes são da zona rural e têm a necessidade de trabalhar. O jovem quer estudar, mas ele quer um horário para trabalhar, pois ele tem ocupação na agricultura. Esse é o grande desafio da escola integral aqui. Alinhar a necessidade dele à proposta da escola. Então, muitas vezes eles vão embora e não voltam mais.

De acordo com as orientações da Secretaria de Educação e a proposta do Programa de Educação Integral, a escola deveria trabalhar o estudante atendendo as suas dimensões, sanando as dificuldades. Porém, a escola contou, no período de 2012 a 2014, com problemas, como a evasão, falta de compromisso dos estudantes e dos pais, baixos índices de aprovação, baixos resultados nas avaliações externas (SAEPE). Esses dados são fornecidos pela SEEP no monitoramento realizado bimestralmente e exposto no mural da escola. Durante o período considerado, houve falta de planejamento do gestor, e isso foi um dos fatores que contribuiu para que houvesse mudanças na gestão pela Secretaria de Educação de Pernambuco. A meta a ser atingida nesse período foi aumentar o IDEPE em 10% a cada ano, de acordo com o termo de compromisso assinado pelos gestores, seguindo o IDEPE projetado, anualmente. As ações deveriam ser estabelecidas e elaboradas em equipe para atingir as metas, porém não foram encontradas evidências de ações voltadas à melhoria dos resultados.

Contudo, o gestor atual está tentando fazer um trabalho diferenciado para que, assim, a escola possa crescer. O resultado de seu trabalho já é notório, nos resultados do IDEPE de 2015, como mostra a tabela 5, apêndice H.

4.1.1 Estratégias e ações da escola

De acordo com as entrevistas, na análise de documentos institucionais: Proposta Estadual do Programa de Educação Integral; Parâmetros Curriculares Estaduais; Regimento Escolar; Legislação Estadual sobre Ensino Médio Integral; o Projeto Político Pedagógico; as informações e planilhas da SEE-PE; plano de ação da EREM; Termo de Compromisso anual e na observação direta em espaços físicos e pedagógicos e nos aspectos administrativos, foi identificado que, durante o período de 2012 a 2015, a escola passou por diversas dificuldades e as estratégias e ações a serem criadas com a finalidade de melhorar a qualidade de Ensino Médio foram poucas. E como consequências apresentadas, constatou-se: a rotatividade da liderança, a desmotivação dos professores, a falta de perspectiva dos estudantes e falta de aceitação da comunidade em geral, conforme relatos dos entrevistados.

A EREM “ALFA” tem passado por várias mudanças, num curto período de tempo. Mudanças necessárias, já que a escola não estava com perfil adequado e alinhado com a proposta do governo, que é atingir o nível de excelência no Ensino Médio em Pernambuco.

Além da falta de compromisso da gestão e dos professores, segundo o Gestor A, a falta de compromisso e aceitação da comunidade escolar também foram responsáveis pelos baixos resultados da escola. Nos anos de 2012 a 2014, não houve objetivos estabelecidos pela escola para alcançar as metas. Os objetivos existentes foram apenas aqueles propostos pela SEE-PE e corresponderam ao aumento da taxa de aprovação, a diminuição da evasão escolar e o aumento da taxa de proficiência da SAEPE.

Nas observações e nos relatos dos entrevistados, não houve documentos elaborados, como Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Ação do gestor e de sua equipe, nem outros documentos comprobatórios. Apenas foram encontrados a Proposta Pedagógica da Escola Integral e os Parâmetros Curriculares Nacionais. Sendo assim, a escola não tinha o que socializar com a comunidade escolar e nem o que planejar para atingir objetivos e metas.

De acordo com o educador de apoio, apenas os resultados das turmas era socializado em sala de aula pelos professores, mas nenhuma ação era feita pela gestão. Cada professor em sua disciplina tentava cumprir a matriz estabelecida pela SEE-PE. Também no período de 2012 a 2014 as ações e as estratégias foram executadas de forma aleatória, sem alinhamento com as metas e com pouca participação da comunidade. Essas ações

compreenderam os projetos interdisciplinares como aulas práticas, aulões, oficinas; acompanhamento e monitoramento dos resultados através do conselho de classe; monitoramento bimestral dos conteúdos; controle de frequência dos estudantes; reuniões de pais e mestres. E as estratégias correspondem à forma como essas ações foram executadas. Para os estudantes entrevistados, não houve aulas dinâmicas, aulas práticas, e nem aulões, apenas aulas de reforço dentro do horário normal das aulas. No horário destinado para elaboração e execução destes projetos, que são as HEs, os estudantes ficavam dispersos e sem ocupação. Como também a participação da comunidade escolar nas ações foi muito baixa. A socialização dos resultados com a comunidade escolar não foi realizada de forma efetiva. Segundo a professora A2, não existia um trabalho em equipe, apenas se fazia o que os gestores mandavam, o que se resumia praticamente a ensinar os conteúdos da proposta curricular do Estado.

A escola “ALFA” não tem executado de forma efetiva e alinhada a proposta pedagógica do programa de educação integral, tendo como ponto de partida a análise da situação apresentada nos últimos quatro anos, que corresponde aos baixos índices de aprovação; à alta taxa de abandono e ao baixo resultado do IDEPE, observando-se as principais metas pactuadas pela secretaria de educação, como a diminuição da taxa de abandono em 0%; o aumento da taxa de aprovação em mais de 90% e elevação dos índices de proficiência no SAEPE para o nível desejável. O educador de apoio A relatou:

Atualmente nós focamos nas turmas que são avaliadas nas disciplinas de português e matemática. Fazemos um acompanhamento dos alunos com baixo rendimento, é um trabalho mais específico, reforço de Português e Matemática. E ficamos atentos na questão da evasão. E outra preocupação é a frequência do estudante. Mas, nos anos anteriores não temos conhecimento de ações de melhoria. Apenas temos consciência de que precisamos melhorar.

Assim, os objetivos de aumentar a taxa de aprovação, de diminuir a evasão e melhorar a nota do SAEPE da EREM “ALFA” não têm sido alcançados e, de acordo com a análise dos documentos, que são as planilhas elaboradas pela SEE-PE, não houve crescimento no IDEPE, principalmente, nos anos de 2012 a 2014. Diante desse contexto, o alcance dos objetivos esbarra nas dificuldades como a rotatividade da gestão, a falta de compromisso dos estudantes, a falta de apoio das famílias, a falta de sentimento de pertencimento dos professores, a ausência da presença educativa e do protagonismo juvenil, deixando a desejar o desenvolvimento da proposta curricular do programa integral e dos descritores do SAEPE. Pois, o caminho a ser percorrido é em busca do alcance dos resultados estabelecidos. O educador de apoio acrescenta em seu depoimento:

Quando vai se discutir, nas formações de Língua Portuguesa e Matemática, os conteúdos são em cima dos Parâmetros Curriculares Nacionais que a escola aqui não trabalha. Daí quando vêm as orientações do Programa Integral, as propostas são relacionadas às avaliações externas, porém com outras finalidades, pensando mais na possibilidade de a escola desenvolver projetos para atingir determinados objetivos. São trabalhos que eu não vejo muito alinhamento das ideias, embora os objetivos sejam os mesmos, que é diminuir a taxa de reprovação e aumentar a nota do IDEPE.

Segundo a professora A2, há um acompanhamento sistemático da gerência regional do agreste e do programa de Educação Integral, dando suporte à escola. O monitoramento e acompanhamento dos resultados na escola são realizados pela SEE-PE, bimestralmente, e servem de insumo para a criação de ações necessárias a elevação dos padrões do SAEPE, porém, não houve mudanças significativas nos resultados no período de 2012 a 2014. Por isso, a SEE-PE usou como estratégia a mudança do gestor, pois, quando as metas não são alcançadas, a responsabilidade é do gestor.

É de suma importância a eficácia da liderança na coordenação da execução das ações. Para a professora A1, a escola é responsável pela criação de estratégias na execução das ações, “o gestor é o principal responsável pelo desempenho das ações, pois é ele que assina o termo de compromisso com o secretário de educação. Ele tem o dever de orientar seus liderados para poder conseguir os objetivos desejados”.

Nos anos de 2013 e 2014 a escola teve um suporte pedagógico que tinha como propósito contribuir na execução de projetos voltados a melhoria da educação, que foi o ProEMI. Para o gestor da EREM “ALFA”, nesse contexto, o ProEMI contribuiu na implementação de diversos projetos interdisciplinares como a gincana estudantil, a mostra de conhecimentos, o festival de música e dança, aulas de laboratório, aulas passeios, jogos interclasses entre outros, e acrescenta: “é um apoio importantíssimo, porque traz inovações para o Ensino Médio, principalmente, no campo financeiro que apoia o pedagógico”.

O objetivo da escola integral é trabalhar o estudante em todas as dimensões e o PROEMI deve auxiliar nesse sentido, pois ele traz uma proposta curricular que contempla as dimensões do trabalho com os estudantes, na diversidade de contextos reais. As ações são implementadas a partir dos macrocampos que estão relacionados com as áreas de conhecimento. Mas precisa ser aprimorado, divulgado e socializado. De acordo com a estudante “A” da EREM “ALFA”, o ProEMI ajudou na compra de materiais e na realização de viagens pedagógicas. Mas o seu objetivo não foi repassado para todos os envolvidos por falta de compromisso da gestão.

A professora B1 da EREM “ALFA” disse que:

Eu participei da última coordenação do ProEMI, mas a gente foi muito pouco informado. Já peguei o barco andando. O ProEMI funcionou do jeito que a gente viu que devia e que dava. Infelizmente, não foi bem executado.

De acordo com o educador de apoio, o ProEMI funcionou como um suporte material. Em termo de proposta pedagógica, a escola ficou um pouco a desejar. Faltaram ações e projetos de incentivo à participação coletiva, a integração da comunidade escolar e ações voltadas para as disciplinas críticas, especialmente Língua Portuguesa e Matemática.

É necessário planejar e executar ações que auxiliem o crescimento do jovem. E as mudanças começam com a participação e apoio da comunidade e dos pais. A relação entre família e escola precisa ser um espaço aberto que favoreça a participação de todos.

Em relação à participação da família na influência das estratégias e ações da escola, foi relatado pelo educador de apoio A que:

Aqui não há essa cultura de os pais se preocuparem com a proposta pedagógica da escola. Apenas alguns se preocupam com o que a escola está ensinando. Muitos pais querem saber se os filhos estão sendo aprovados. Então as ações atuais da escola têm sido para incentivar os pais a acompanharem esses alunos. O que não acontecia nos anos anteriores. O gestor assumiu em 2015. Antes era só um faz de conta.

A escola sozinha não consegue atingir seus objetivos sem o apoio dos pais. Na escola pública torna-se mais difícil melhorar os resultados devido à ausência da comunidade na escola. A escola precisa realizar a divisão de poder, possibilitando a participação da comunidade nas ações e na tomada de decisões.

De acordo com o gestor, falta o compromisso dos pais na educação dos filhos e ele relata que: “é uma realidade que nós temos e que muitas vezes precisamos trabalhar em parceria com o poder público, principalmente com a promotoria. Falta a vontade espontânea de o pai vir a escola. Ainda falta essa parceria efetiva”.

A integração da escola com a família precisa acontecer e deixar de ser um problema. Segundo a professora B1, isso é um problema enfrentado pela escola e diz:

Os pais só vêm pra uma reunião se forem obrigados. Os alunos que têm problemas são os que não têm a família com a gente. É muito sacrificante a gente trazer a família pra escola. Uma minoria participa, é tanto que temos alunos de qualidade que são exatamente os que são acompanhados pelos pais.

O processo pedagógico só se realiza em sua plenitude se o aluno detiver a condição de sujeito participativo. É nesse sentido que a escola deveria elaborar estratégias para que o jovem sinta vontade de estudar, de querer crescer cognitivamente. As ações devem ser voltadas para o desenvolvimento do ser, apesar de que a qualidade da educação é medida por números que nem sempre condizem com a realidade da escola. Assim, os indicadores de

processo indicam e auxiliam no resultado que é extraído de avaliações de Língua Portuguesa e Matemática.

As ações da escola devem estar alinhadas com a proposta do governo e também com a realidade local. De acordo com o relato da professora B2, a escola, durante muito tempo, não tem executado ações para atingir determinadas metas. E destaca:

Então, nossas estratégias devem ser usadas para que os alunos tenham a nota maior. É buscar resultados, através de simulados do SAEPE, aulas de reforço. É usar estratégias diferentes para que eles venham a ser melhores no SAEPE. Essa preocupação não estava nos planos dos gestores anteriores.

E diante desse contexto, a escola é responsabilizada pelo desempenho eficaz dos estudantes nas avaliações externas. Em especial no SAEPE, reforçando a posição da escola em relação às demais. De acordo com o gestor, é firmado um compromisso com os pais para que os jovens não falem no dia da prova. “É um momento decisivo para a escola. Quando nós trabalhamos com metas, temos que ser ousados. Nós estabelecemos metas que estão inclusas no plano de ação do gestor atual”. Essas metas são: estimular a participação dos pais em mais de 80% nas atividades escolares, utilizar os resultados do SAEPE para melhorar o processo pedagógico, incentivar os estudantes a participarem das avaliações externas, entre outros.

No período de 2012 a 2014, não foi apresentado nenhum plano de ação da equipe gestora. Os resultados são consequências de lideranças que não estavam compromissadas com o processo de ensino aprendizagem.

A falta de compromisso e de ideais dos estudantes parte da desvalorização da comunidade e da família, que não enxergam na escola um caminho para a mudança. Um dos grandes desafios enfrentados pela escola é o de incluir os indivíduos excluídos e torná-los participantes de uma sociedade em permanente mutação. A EREM “ALFA” tem enfrentado desafios, especialmente, por estar localizada numa cidade desacreditada pela população. A escola fica próxima a um presídio de regime semiaberto, o que tem influenciado negativamente muitos jovens, segundo o depoimento do Gestor A. A maioria dos estudantes são filhos de pais semianalfabetos e sem condições de acompanhar e valorizar o trabalho da escola. Portanto, a escola tem que criar condições para lidar com esses adolescentes e tentar amenizar a situação, uma vez que há outras escolas em situações parecidas e que têm bons resultados. Segundo relato do gestor:

Os problemas encontrados na escola são: a desmotivação dos funcionários e professores, baixos índices de aprovação, falta de comprometimento dos estudantes e baixos resultados nas avaliações externas (SAEPE). O resultado, nesse caso, só posso me referir ao ano de 2015, quando cheguei e executei algumas ações, mostra o que a escola tem conseguido atingir, antes era abaixo da meta.

Dessa forma, as ações e estratégias devem estar contidas no PPP da escola, no plano de ação do gestor e nos demais documentos disponibilizados pela secretaria de Educação. O PPP da EREM ALFA está sendo construído, pois a escola não tinha esse documento. O estudante entrevistado A3 relata: “A gente não tem conhecimento desse plano de ação e do Projeto Pedagógico, apenas sabemos que os professores têm um plano de aula”.

Através da observação, percebe-se que os estudantes conhecem poucas ações. Há pouco interesse pelos estudos, apenas preocupação com pequenos projetos culturais que são desenvolvidos nas horas de estudos (HEs). Já a maioria dos professores, em seus horários de aula atividade, não se preocupa na elaboração de planos de aula. Apenas cumprem horários na sala dos professores.

4.1.2 Implementação das Estratégias: estrutura organizacional, cultura e liderança.

O sucesso de uma instituição atribui-se à eficácia na implementação de estratégias, e é afetado por diversos fatores (BARROS; FISCHMANN, 2007), como estrutura organizacional, cultura e liderança. Dessa forma, para que haja a eficácia na implementação de estratégias, os fatores mencionados devem estar alinhados para que os objetivos sejam alcançados.

A análise estrutural corresponde a aspectos e funções que asseguram o andamento das instituições e estão previstas na legislação estadual e especialmente no regimento substitutivo. Diante desse contexto, foi observado no discurso do gestor que o Regimento Escolar ainda se encontra em processo de construção. A escola funciona com a modalidade de Educação Integral, desde 2009, sem formalização. O educador de apoio em entrevista afirma:

O regimento que há nesta escola é do Ensino Regular. Houve momentos nas gestões anteriores que esse trabalho foi iniciado com a ajuda da GRE, mas não foi concluído. Então, nesse momento ele está sendo revisto para que possa corresponder àquilo que a escola é, e deve fazer.

O Regimento Escolar é um dos elementos mais importantes da gestão democrática. Ele contempla a estrutura normativa, aspectos didático-pedagógicos, administrativo e de convivência social. Ele deve ser elaborado com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8069/90) e demais dispositivos legais existentes. O regimento deve ser um documento de conhecimento de toda a comunidade escolar. Porém, de acordo com relato do estudante A2, as normas da escola integral são conhecidas no início do ano letivo através do gestor e dos professores, mas

não há conhecimento do regimento. “Que eu saiba existem regras na escola, mas não conheço esse regimento.”

O organograma mostra o processo de especialização do trabalho dentro das organizações. As escolas integrais possuem a mesma distribuição de poder que as escolas semi-integrais ou técnicas, o mesmo modelo de gestão. Diferenciam-se um pouco das escolas regulares no que se refere à estrutura administrativa e à forma como a equipe gestora é formada. Nas escolas integrais, o gestor exerce a liderança maior e sua equipe é formada por: secretário, educador de apoio, coordenador sócio-educacional, coordenador de biblioteca. Nas escolas regulares, o que diferencia é a formação da equipe gestora, que é: gestor, gestor adjunto, educador de apoio, secretário e coordenador de biblioteca. Porém, a partir de 2017, as escolas integrais passarão a ter um funcionário do quadro efetivo com a função de Assistente de Gestão, que equivale ao gestor adjunto das escolas regulares (Projeto de Lei Ordinária nº 1139/2016). O modelo de liderança adotado pelo Programa de Educação Integral é o democrático e participativo. Na prática, quando a liderança democrática é exercida, há um crescimento no desempenho das ações.

De acordo com as observações diretas empreendidas, não existe organograma exposto na escola. As funções estão distribuídas no Regimento antigo, com o nível e modalidade de Ensino Regular, que não condiz com a realidade da Escola Integral como, por exemplo, a formação e a distribuição das competências de cada segmento da equipe gestora. Segundo a professora A2, “o horário de cada um está exposto em painéis dentro da escola; quanto ao organograma, não existe”.

As práticas pedagógicas devem ser acompanhadas dentro da escola também pelo conselho, que é o maior órgão de direção das escolas públicas. De acordo com os relatos dos estudantes, não há conhecimento da atuação do conselho escolar no processo pedagógico. O membro do conselho fiscal A1 entrevistado relata que:

O conselho existia, assim como em toda instituição existe formalmente. Só que ninguém sabia quem eram os membros do conselho e muito menos quais eram as atribuições. Então, muitas vezes, nós aqui nos questionamos o que é um conselho escolar? Quem representa quem? Antes, alguns membros eram só chamados para assinar atas. Eu faço parte do conselho e, atualmente, passei a ter conhecimento do que é um conselho escolar.

Na realidade, o conselho escolar não atua como deveria, participando e auxiliando as ações pedagógicas da escola, pois o Conselho Escolar tem um papel decisório na democratização, uma vez que reúne diretor, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para debater, definir, acompanhar e avaliar a elaboração

e execução dos projetos da escola entre outras competências expostas no Regimento. Existem algumas lacunas que precisam ser preenchidas como, por exemplo, a participação do estudante que não existe de fato; a conscientização dos pais da importância do conselho, ficando toda responsabilidade para os professores que muitas vezes precisam decidir, quando são solicitados pelo presidente do conselho, que, de acordo com o estatuto, deve ser o gestor da escola. Para a professora A1, o Conselho Escolar sempre foi visto como um conjunto de pessoas que se reúnem apenas para aprovar as prestações de contas e aplicação dos recursos financeiros federais.

Os processos decisórios da escola tendem a ser descentralizados de acordo com o modelo estrutural, porém, quando não se segue essa linha, as decisões ficam centralizadas no gestor da escola. Se o gestor não considera a opinião dos membros da comunidade escolar e toma decisões sozinho ou em pequeno grupo, a dificuldade em conseguir atingir os objetivos fica mais visível, pois todos são importantes na obtenção dos resultados. A democratização da gestão não pode ser apenas no papel, tem que ser em ações. De acordo com o relato do gestor A, muitas vezes, o poder de decisão esbarra nas dificuldades de reunir todos os segmentos da comunidade escolar e o gestor acaba sendo centralizador, ou seja, tem que tomar certas decisões. Outra questão é a burocracia que existe nas escolas em diversas situações. O educador de apoio relata que: “há burocracia em toda escola, na tomada de decisões que, mesmo sendo em conjunto, tem que seguir as normas; na parte documental referente à vida do estudante, nas prestações de conta das verbas estaduais e federais”. E isso implica no andamento da escola, pois muitas decisões são tomadas pela SEE-PE e a escola apenas segue sem poder interferir. A formalização faz parte do processo decisório e a burocracia está associada à formalização.

No que se refere à convivência e relações pessoais, observa-se que os estudantes têm uma boa relação, tendo o tempo como principal responsável pela afetividade das pessoas. Mas quanto aos funcionários, especialmente os professores, foi observado que existe uma distância entre o real e o desejado. Na EREM ALFA, há 60% de professores efetivos, que possuem dedicação exclusiva, e 40% de professores contratados que trabalham em outras unidades. Também há funcionários que moram em cidades vizinhas e ainda não se adequaram à estrutura do Programa. Portanto, as relações interpessoais influenciam nos resultados, pois é preciso existir a interdisciplinaridade, a qual fortalece as relações no ambiente de aprendizagem ao aproximar o sujeito de sua realidade mais ampla (THIESEN, 2008); a socialização de saberes e a valorização do trabalho coletivo. Na EREM ALFA, foi observado

que existe um distanciamento entre os funcionários, prejudicando o processo educativo. O gestor da escola explica:

As relações interpessoais ainda precisam melhorar, porque os nossos profissionais não entendem nessa nova gestão por resultados que algumas cobranças são necessárias, e, se cada um cumprisse com suas obrigações, essas cobranças não seriam feitas, seriam naturalmente cumpridas. E é nesse momento de cobranças que existe o choque de realidade, faltando maturidade no profissional para entender que o gestor está ali para exercer sua função. Falta muitas vezes o compromisso, o profissionalismo.

Essas relações ainda não são bem avaliadas, pois há considerações apenas na questão do tempo, e a filosofia do Programa de Educação Integral é trabalhar o ser em todas as dimensões. Para a professora A1, o tempo é importante, “como a gente passa mais tempo com os meninos e tem mais tempo com os companheiros, aproxima muito, mas ainda precisa melhorar”.

Já os relatos dos estudantes sobre as relações interpessoais em geral mostram que há respeito entre estudantes e funcionários. Os professores de certa forma sabem conversar com os estudantes e assim tentar dar suas aulas e serem respeitados, embora alguns não sejam aceitos.

A cultura organizacional é constituída de elementos informais como comportamentos, opiniões, costumes, valores os quais foram o contexto simbólico social (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Assim, cada organização possui sua cultura específica e, dentro desse contexto, destacamos a cultura da escola Integral e as mudanças ocorridas em prol de resultados satisfatórios.

A cultura não só da rede integral, mas do estado de Pernambuco como um todo, é uma cultura focada nos resultados, a partir do momento em que foi criado o Pacto pela Educação e o Programa de Educação Integral, em 2008. Em entrevista, o gestor A destaca:

Essa cultura de resultados nas escolas faz com que todos se envolvam. A mudança foi implementada desde os primeiros governos mais recentes. Eles fazem com que você aprenda que sua escola deve ser a melhor e, para ter melhores resultados, tem que cuidar da clientela e prestar contas à comunidade.

Os elementos informais têm dificultado a execução das ações, embora a cultura esteja alinhada com as ações do governo. Cada escola possui sua cultura, que é caracterizada por valores, como ética, respeito, responsabilidade, transparência, democracia, equidade, solidariedade, disciplina, criatividade e inovação. E essa cultura influencia e é influenciada por todos que formam a instituição, visando um ambiente participativo e democrático. O perfil sociocultural do estudante tem influenciado na cultura da EREM ALFA. Devido às

dificuldades de aprendizagens apresentadas pelos estudantes, a escola precisou incluir novos procedimentos de atendimento a esses estudantes novatos.

Desde sua implantação, a escola atende a um público que vem de escolas de ensino fundamental com bastante dificuldade e a maioria dos estudantes residem na zona rural. Para o educador de apoio, a formação desse estudante é um desafio para escola de tempo integral, pois é preciso construir condições para que ele se adapte a algumas circunstâncias dessa cultura, a qual muitas vezes não condiz com as condições do estudante.

Outro fator observado é a influência do presídio semiaberto, o que traz o envolvimento de muitos adolescentes com as drogas e a prostituição. A escola encontra dificuldades em mantê-los o dia inteiro dentro da instituição e acaba perdendo esses estudantes que não veem na escola uma forma de sobrevivência. Por outro lado, a necessidade de trabalhar e ajudar a família tira o jovem da escola. Como relata a professora A1: “A gente vive numa cidade agrária e muitos pais acham que os meninos passam muito tempo na escola, deixando de ajudar em casa”.

Outra questão cultural analisada é a resistência de alguns professores em aderir à filosofia do programa e cumprir prazos. Para o educador de apoio, o que mais preocupa os professores e a equipe gestora é a busca por estratégias para atingir os resultados. “O problema esbarra sempre nos resultados, quer queira quer não”.

A cultura, no que se refere a normas legais, a estrutura organizacional, as normas disciplinares, a grade curricular etc., pode ser instituída. E pode ser instituinte quando se trata da cultura criada pela própria equipe escolar, podendo ser modificada, avaliada e planejada pelas pessoas, como o projeto pedagógico-curricular, a gestão participativa (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A professora A1 alegou que o correto para ser implantado na cidade não era uma escola de tempo integral, mas uma escola técnica que pudesse atender os interesses da população.

Imagina se a gente tivesse uma escola técnica aqui! Só bastava ter o curso técnico de agropecuária, já estava de bom tamanho. Os meninos questionam muito sobre o que vão fazer, pois muitos não podem sair da cidade pra estudar fora. Os pais não permitem que eles saiam e a cidade não tem algo para oferecer. Aqui só tem agricultura e pecuária.

A mudança da EREM ALFA de regular para integral resultou não em uma perda de identidade, mas numa identidade que não sofreu muitas mudanças significativas em relação à concepção interna do ser e fazer, apesar da influência positiva da estrutura do Programa de Educação Integral e das estratégias de melhoria da SEE-PE. O gestor A destaca que a escola

não tinha a concepção de prestar contas à comunidade, principalmente sobre os resultados. “Embora a cultura da Escola Integral tenha dado nova identidade à escola, ainda não conseguimos mudanças significativas com a integração de todos”. Há problemas em desenvolver as quatro competências que envolvem o ser, em especial a competência relacional tanto dos estudantes como dos professores e funcionários.

Em relação às ações voltadas ao desempenho dos estudantes nas competências em que eles apresentam dificuldades, a escola ainda não conseguiu desenvolver estratégias capazes de vencer desafios. Para o educador de apoio A, houve apenas ações do projeto do Protagonismo Juvenil, que é trabalhado no início do ano letivo.

A escola tem dificuldades em trabalhar projetos, segundo o Gestor:

Quando nós fazemos algo diferente, projeto, aula prática, temos que desenvolver alguma estratégia de fazer com eles participem, pois eles acham que não é aula. Ainda existe essa cultura de que projetos desenvolvidos na escola, exposição feita na escola não é aula. Aí vem minoria. Eles reclamam que é integral, que é só aula todos os dias, mas, quando você propõe uma coisa diferente, eles não vêm. Já os professores não têm a cultura de trabalhar coletivamente. É cada um por si.

Humanizar as relações é um processo lento e difícil que muitas vezes requer um trabalho árduo da liderança. É um trabalho de conquista, de resgate dos valores e ao mesmo tempo de mostrar as mudanças necessárias à obtenção dos objetivos da Escola Integral. O novo, às vezes, causa impacto, choca as pessoas.

Com relação à gestão democrática, entende-se que a liderança tem um papel fundamental na execução das estratégias. O líder precisa acreditar, investir e avaliar, tendo a capacidade de influenciar as pessoas em prol do alcance dos objetivos (LÜCK, 2009).

Nessa perspectiva, a liderança do gestor tem uma forte influência no desempenho organizacional, pois ele tem o dever de garantir a cooperação na realização das ações voltadas ao alcance das metas. Os desafios são constantes, afirma o gestor A.

O grande desafio é conseguir integrar todos. É quase impossível, porque sempre tem aquele que é resistente. O líder tem que ser exemplo, tanto para os funcionários como para os estudantes. Eu não posso cobrar se eu não faço. A liderança é o espelho da escola. É o referencial. Mas tem situações que não dependem do gestor, pois tem outros fatores que influenciam, como a cultura da escola e da comunidade.

De acordo com a fala do gestor e com as observações, acredita-se que há sempre dificuldades a serem enfrentadas e que muitas ações dependem da liderança do gestor. Ele é quem dá direcionamento tanto nas ações administrativas como pedagógicas. Por isso, há necessidade da existência do plano de ação do gestor e de sua equipe. O educador de apoio A acrescenta:

O plano do gestor deve contemplar as dimensões: administrativa, financeira e pedagógica e todos devem ter conhecimento. Porque o gestor sozinho não executará as ações necessárias ao desempenho da escola. Nós não tínhamos conhecimento de nenhum plano de ação nesse período em que a escola obteve resultados negativos.

Entende-se que, durante o período de 2012 a 2014, faltou o comprometimento da equipe gestora na operacionalização da Proposta Pedagógica, da vivência do Plano de Ação do gestor e de sua equipe. Apenas a partir de 2015, o Plano de Ação foi apresentado à comunidade pelo novo gestor, surgindo então a preocupação de melhorar os resultados da escola que, até o ano de 2014, foram inferiores à meta do governo e deixaram a EREM ALFA na última colocação no ranking do IDEPE.

Considera-se o Plano de Ação o foco principal das ações e estratégias para favorecer o alcance dos objetivos. Para o estudante A3, atualmente, existem ações que são elaboradas de acordo com os resultados anteriores, mas não há conhecimento de plano de gestor, especialmente quando iniciou os estudos nessa instituição em 2014.

Já os professores entrevistados relatam que a gestão anterior não buscava meios para apoiá-los. A professora A1 afirma: “nós não tínhamos o apoio, nem orientação da equipe gestora. Vínhamos cumprir horários e dar nossas aulas sem nenhuma perspectiva”.

O gestor escolar é, além de um administrador, um orientador, que tem como competência conduzir a vida escolar. E, para isso, precisa possuir algumas características, como o estímulo das habilidades dos liderados e criatividade dele e de todos que fazem parte desse contexto.

De acordo com um membro do Conselho, os líderes, às vezes, acham que ser democrático tira deles a autonomia. Então, não aceitam as ideias e opiniões dos liderados. E um trabalho que deveria ter bons resultados e acaba ficando a desejar.

O educador de apoio A acrescenta:

A criatividade é um desafio para os líderes e para os liderados. Tem que fazer o que já faz, mas de maneira diferente. Fazer o que já se sabe não vai influenciar em muita coisa. Então, esse é o desafio, não apenas criar novos meios, mas usar os mesmos meios de forma criativa. A inovação é isso, dar uma nova forma àquilo que a gente já faz.

Sendo assim, é importante promover atividades atraentes na escola. O gestor da escola integral deve ser comprometido, criativo, pois tanto o compromisso como a criatividade são fundamentais para o bom desempenho da escola. “Se eu sou criativo, também arrasto outras pessoas comigo. Caso contrário, nada mudará”, relata o gestor A.

De acordo com os estudantes, os líderes, muitas vezes, não têm sentimento de pertencimento, sentem-se desmotivados, assumem tais funções para se livrar da sala de aula.

Por isso, não tem dado certo e, nesse período de quatro anos, a escola teve três gestores. Para o estudante A3, escola não era atrativa, “os estudantes querem coisas, daí chegam aqui e não encontram novidades, preferem trabalhar ou ficar pelas ruas”.

É mais um desafio para o gestor fazer com que os estudantes criem gosto pelos estudos, criar ações que atraíam esses jovens para dentro da escola, que muitas vezes compete com a rua. O gestor A destaca:

O principal desafio do gestor, hoje, é a formação para valores. É muito difícil educar numa época em que a sociedade não ajuda, a família também não ajuda. E a escola sozinha não consegue mostrar o quanto a educação é importante na vida dos jovens. A educação acaba sendo distorcida e os valores esquecidos, os jovens perdidos no mundo das drogas e da criminalidade.

A influência do gestor é fundamental em todos os aspectos. O líder precisa formar novos líderes que tenham o poder de decisão para poder acompanhar o processo.

Existem pessoas que estão na função de gestor e acham que podem fazer tudo sozinhos, mas, e as outras pessoas? E as ideias das outras pessoas? É preciso saber atribuir atividades de acordo com as habilidades e funções de cada um. É saber ser líder e não apenas um administrador. É preciso acompanhar as ações e os resultados integrando-se ao pedagógico. Se o governo estabelece metas e o gestor assina se comprometendo com a melhoria da educação, não vai adiantar se ele não envolver o estudante, o professor, o porteiro, a merendeira etc. O gestor é um articulador de todo o processo. Quando questionado sobre a importância da participação do gestor no processo pedagógico, o educador de apoio relata:

Acredito que todas as ações do gestor são em busca de resultados. O gestor da escola integral se compromete a isso. Em todas as reuniões, é para discutir basicamente os resultados dessas ações. E muitas vezes, esquece-se do pedagógico, que é justamente como fazer, o que fazer para melhorar. De certa forma, essa parte fica mais com o educador de apoio e professores.

Para a professora A1, houve dificuldades nesse sentido, pois a gestão do período de 2012 a 2014 não teve essa preocupação com o pedagógico. Aliás, nem com o administrativo, o qual auxilia o pedagógico. Nesse contexto, o gestor acrescenta:

Tem que haver o equilíbrio. Esse é o nosso desafio aqui na escola para que o estudante não seja excluído de um processo no qual ele é o principal agente. Temos dificuldades em alguns aspectos, em especial no pedagógico. Por isso a importância de um acompanhamento, de envolvimento com todos os professores. Hoje a gente trabalha muito a questão de envolver todos que fazem parte do processo educativo. Os resultados virão, o que passou não tem mais jeito, temos que pensar no presente para preparar o futuro.

A gestão por resultados faz parte desse processo. Assim, todas as ações do gestor são em busca de resultados. E essas ações são acompanhadas pela Secretaria de Educação e pelo Programa de Educação Integral. Então, se a escola não cuidar e esses resultados não forem almejados, essas escolas passarão por novas avaliações e é nesse momento em que acontece a mudança do gestor. Se o gestor não estiver preparado para cumprir com a pactuação, para enfrentar desafios, serão necessárias novas mudanças na equipe gestora. As principais competências do gestor, segundo a estudante A3, é ser presente, participativo e acolhedor, desenvolvendo suas competências para fazer com que a escola cresça. O educador de apoio acrescenta: “O gestor tem que ser inovador, tem que trazer novas ações e estratégias para mudar a realidade da escola. Essa escola estava precisando de um líder, pois antes tinha apenas uma pessoa que ocupava um cargo sem ter competências”.

A formação em serviço faz parte do programa de governo e, em busca de melhores resultados, ele criou o PROGEPE, do qual muitas pessoas participaram sendo ou não gestores. Quando questionado sobre a contribuição do PROGEPE no desempenho do gestor no processo educativo, o gestor A discorre: “O PROGEPE para mim foi de muita valia porque aprendi muito e, se hoje eu sair da gestão, eu posso saber como funciona a gestão. O PROGEPE abriu caminhos para o conhecimento sobre gestão”.

Há, portanto, a desarticulação entre a proposta do governo e a proposta da escola. Na EREM ALFA foi observado que a ausência de novas ações, novas formas de agir, a cultura e a liderança do gestor influenciaram nos resultados num curto período de tempo. O modelo de liderança apresentado de acordo com a literatura apresentada é a autocrática, pois não há a participação da equipe na tomada de decisões. Um dos aspectos que diferencia o modelo de liderança da escola integral da escola regular é o processo seletivo, pois o importante nesse processo é que o líder selecionado da escola integral tem a chance de mostrar sua capacidade, sua competência e conquistar a comunidade escolar através do seu estilo. Já o gestor da escola regular é escolhido pela comunidade e faz o que a comunidade deseja, o que nem sempre é o ideal.

4.2 EREM “BETA”

A Escola de Referência em Ensino Médio “BETA” está localizada na região agreste centro norte de Pernambuco, no município de Caruaru, localizada a 120 km da capital, Recife. Esta região é caracterizada pelo desenvolvimento do comércio e da indústria.

A EREM BETA, até o ano de 2007, atendia exclusivamente estudantes do Ensino Fundamental e contava apenas com seis salas de aula e uma infraestrutura muito precária. Em janeiro de 2008, foi implantado o Ensino Médio Integral, atendendo apenas à clientela local, cerca de 110 estudantes. Atualmente, a escola atende a uma demanda diversificada de estudantes oriundos de outros bairros de Caruaru, num total de 473 estudantes. A escola conta com o apoio da comunidade, que visa uma educação de qualidade para os jovens de Caruaru.

A gestora B, em entrevista no dia 16 de setembro de 2016, relata que: “hoje temos jovens de diferentes localidades e de diferentes classes sociais, graças ao apoio da comunidade e à credibilidade no nosso trabalho”.

O perfil democrático e participativo da escola BETA tem se mantido durante o período de 2012 a 2015, seguindo o perfil da gestora, que está na escola há mais de 20 anos e cerca de 10 anos à frente da gestão. A escola possui 100% dos professores efetivos com dedicação exclusiva, desde o ano de implantação, o que reflete bastante no desempenho das ações da escola, que tem como missão assegurar um ensino de qualidade, a partir de intervenções pedagógicas que favoreçam o sucesso e a permanência dos estudantes, formando cidadãos capazes de agir na evolução da sociedade.

O quadro de pessoal segue o padrão das escolas integrais e é composto atualmente por:

- Gestor;
- Educador de apoio;
- Coordenador de biblioteca;
- Coordenador sócio-educacional;
- Secretário;
- Assistentes educacionais (02);
- Agentes administrativos (04);
- Auxiliares de serviços gerais (04);
- Prestadores de serviços terceirizados (06);
- Professores (17), todos efetivos.

Essa escola apresenta uma boa assiduidade e frequência dos estudantes, a taxa de reprovação é abaixo de 10% e não houve evasão nos últimos quatro anos. Ela chama atenção não só dos jovens do bairro onde está localizada, mas de todas as localidades de Caruaru. Essa escola tem apresentado, desde as primeiras avaliações, os maiores resultados no IDEPE. Em 2011, foi a escola com maior IDEPE de Pernambuco, mantendo-se acima da meta nos últimos quatro anos, como mostra a tabela 5, apêndice H. As metas a serem atingidas pela escola no período de 2012 a 2015 são aumentar o IDEPE em 10% a cada ano, aumentar a taxa de

aprovação em mais de 95% e erradicar a evasão escolar, além de preparar o estudante para o ingresso nas universidades. Assim, a escola sempre se manteve acima da meta pactuada pela SEEP, que é de 5 pontos para as escolas integrais, a taxa de aprovação é superior a 95% e a evasão é de zero por cento, conforme dados da SEE-PE. De acordo com o PPP da escola, apresentado pela Gestora B, os objetivos são: melhorar o desempenho acadêmico e assegurar o sucesso e a permanência dos estudantes; promover ações e incentivos no relacionamento humano dentro do ambiente escolar; cumprir as normas estabelecidas na legislação federal; garantir uma gestão democrática e participativa, entre outros, conforme as orientações do Programa de Educação Integral e da legislação vigente.

4.2.1 Estratégias e ações da escola

De acordo com as observações, a análise de documentos institucionais tais como: Proposta Estadual do Programa de Educação Integral, Parâmetros Curriculares Estaduais, Regimento Escolar, Legislação Estadual sobre Ensino Médio Integral, o Projeto Político Pedagógico, as informações e planilhas da SEE-PE, Plano de Ação do gestor e do educador de apoio e Termo de Compromisso anual e entrevistas, foi identificado que, no período de 2012 a 2015, houve a consolidação das práticas pedagógicas com a participação de toda a comunidade escolar, articulando a teoria e a prática em relação ao desenvolvimento da proposta curricular e a formação da identidade da escola como um todo. A comunidade tem uma boa relação com a escola e toda a equipe tem vontade de crescer. Estratégias e ações são executadas com o propósito de atingir o nível de excelência em Ensino Médio em Pernambuco. Esse objetivo também corresponde ao objetivo do governo do Estado.

Segundo a Gestora B, as principais ações responsáveis pelo alcance das metas foram os trabalhos pedagógicos focados nos resultados; o acompanhamento dos resultados através de monitoramentos com a finalidade de reflexão da prática escolar; a realização de diversas atividades como: simulados interdisciplinares, aulas passeios, aulas práticas, gincanas, feiras de ciências, projetos de intervenção para as disciplinas críticas; reuniões de pais e mestres, controle de frequência dos estudantes, monitoramento do cumprimento dos conteúdos curriculares, etc. Essas ações foram executadas em equipe, envolvendo toda a comunidade escolar com o propósito de alcançar as metas. Para a educadora de apoio B, na escola, a realização das ações se dá através da conquista, através da parceria entre escola, estudante e família.

É importante a mobilização da comunidade escolar para que ela compartilhe efetivamente da gerência das ações. Buscar o trabalho na discussão coletiva significa abrir espaços e ampliar o nível de participação dos vários segmentos da escola, gerando maior envolvimento e responsabilidades de todos os envolvidos. Organizar, definir objetivos, controlar e avaliar são elementos indispensáveis no cotidiano de uma escola comprometida com a qualidade do serviço que disponibiliza aos seus estudantes.

De acordo com relatos dos entrevistados e observação direta, é visível a satisfação da comunidade escolar, principalmente dos estudantes, que têm um grande sentimento de pertencimento e veem na escola uma excelente oportunidade para o desenvolvimento dos jovens em vários aspectos. Além de preparar para o ingresso nas melhores universidades, a escola prepara para a vida. Percebe-se, claramente, através de relatos dos professores e estudantes e das observações dos aspectos pedagógicos, que os estudantes sentem orgulho de fazer parte dessa escola.

Quando questionada sobre as estratégias executadas pela escola e quais os objetivos a serem atingidos, a gestora B explica:

Acredito que uma das maiores estratégias é o protagonismo juvenil. É fazer com que os jovens se sintam autores de sua história. O foco da gente é o estudante e o objetivo de todos é alavancar o ensino médio e trazer o aluno para sua responsabilidade. O jovem tem que se sentir co-participativo. Ele tem que se sentir responsável pela escola e pela sua formação.

Nota-se na fala da gestora a preocupação com o estudante e a participação de todos no processo de ensino-aprendizagem. A gestora B tem a compreensão do objetivo do Programa de Educação Integral e entende que as ações precisam ser integradas à proposta pedagógica, principalmente, de apoio aos estudantes para que eles possam ser protagonistas.

A EREM BETA apresenta outra preocupação, que é o desenvolvimento da política pública implantada em Pernambuco. É o alinhamento entre a proposta do governo exposta na Lei nº 125/2008.

De acordo com a educadora de apoio B, “os objetivos da escola em formar o estudante integralmente para atingir a principal meta, que é aumentar o índice do IDEPE, são estabelecidos pela secretaria de educação e cabe à escola criar estratégias para alcançá-los”. A escola tem o seu diferencial ao mostrar seu plano de trabalho.

De acordo com o PPP da escola, apresentado pela Gestora B, os objetivos da escola são: melhorar o desempenho acadêmico e assegurar o sucesso e a permanência dos estudantes, promover ações e incentivos no relacionamento humano dentro do ambiente escolar, cumprir as normas estabelecidas na legislação federal, garantir uma gestão

democrática e participativa, entre outros. E as ações elaboradas foram: a realização de projeto de intervenção, após diagnóstico das turmas no início do bimestre; trabalhos com valores e atitudes no âmbito escolar; acompanhamento contínuo, subsidiando-os com textos para estudo, de modo que, ao final do Ensino Médio, pelo menos 90% dos alunos saiam na condição de ingressar nos cursos superiores e/ou tornarem-se profissionais de nível médio, qualificados; realização de reuniões mensais para discutir e apresentar proposta de melhoria da qualidade do Ensino; acompanhamento dos resultados através de monitoramentos com a finalidade de reflexão da prática escolar; realização de projetos e atividades interdisciplinares e realização de simulados interdisciplinares semestralmente, focando nas disciplinas que apresentam dificuldades, conforme as orientações do Programa de Educação Integral e da legislação vigente. De acordo com os entrevistados, o PPP da escola foi construído coletivamente com a participação de todos os segmentos do Conselho Escolar.

Ao perguntar a professora B2, ela afirma que:

O objetivo da escola em alcançar as metas é, primeiramente, encaminhar os alunos para as universidades, então trabalhamos muito voltados para o ENEM e os conteúdos do SAEPE também. Buscamos conhecer as dificuldades dos alunos e tentamos resolver algumas questões com reforço, mostrando ao aluno que ele de fato é quem constrói seu conhecimento.

O professor B1 acrescenta:

Tem que existir a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar. Os objetivos têm que ser estabelecidos em conjunto, por todos os envolvidos. E entender que o estudante é o principal interessado. Ele precisa compreender o quanto ele é importante nesse processo. Nós temos que estar atentos a estas questões. Somos educadores, desde o porteiro ao gestor.

O Conselheiro B1 destaca:

Aqui a escola trabalha o estudante desde o 1º ano com simulados, especialmente para o ENEM e vestibulares da região, para que eles percebam quais as competências e habilidades que eles precisam dominar. Quando chega o SAEPE, eles conseguem fazer naturalmente e dão bons resultados. Não adianta mostrar números se não tiver qualidade. Se o estudante aprende os conteúdos trabalhados, ele se dá bem nas avaliações externas.

Entende-se que o estímulo ao protagonismo é uma das principais estratégias da escola. Os professores se preocupam com o desempenho dos estudantes em serem corresponsáveis, em se tornarem cidadãos competentes e preparados para ingressar na vida acadêmica.

Assim, os objetivos da EREM BETA têm sido alcançados e, de acordo com a análise dos documentos, a escola tem se mantido acima da meta estabelecida pela Secretaria de Educação para as escolas integrais, nos anos de 2012 a 2015, conforme tabela 5, apêndice H.

Outras ações, como a realização de oficinas de dança, música, teatro, desenho, pintura, jogos online; xadrez; realização de simulados interdisciplinares; realização de aulas passeios e projetos de leitura, foram criadas pela escola nos anos de 2013 e 2014 através do ProEMI, suporte criado pelo Governo Federal, através do MEC e disposto no site do FNDE/PDDE interativo. Esse programa contribuiu no suporte pedagógico, em que vários projetos foram executados em prol da qualidade da educação social. Quando questionada sobre as ações do ProEMI e suas contribuições na melhoria dos resultados, a gestora B diz: “O ProEMI foi uma avanço grande para o ensino médio, porque, através de recursos, os professores puderam desenvolver seus projetos interdisciplinares e por área de conhecimento”.

Segundo a educadora de apoio B:

Foi um momento em que a escola saiu de sua rotina, porque foi quando ela teve de fato algum dinheiro destinado aos projetos em várias dimensões, para viagens, para compra de materiais pedagógicos etc. Foi quando os professores puderam realizar seus projetos dentro de sua área de conhecimento e de acordo com a necessidade da escola.

Na realidade, o ProEMI teve forte influência na construção de estratégias no sentido de trabalhar de forma mais dinâmica com os estudantes. Faz parte do Programa de Educação Integral trabalhar os jovens em suas dimensões e o ProEMI traz a proposta que contempla o currículo nas dimensões do trabalho, da ciência, da cultura e da tecnologia.

Com relação à participação das famílias no desempenho dos estudantes, os professores relataram que há uma preocupação da escola em estar em constante contato com os pais, embora muitos não participem da vida escolar dos jovens. Apenas vêm à escola quando são convocados para as reuniões pedagógicas. Explica o professor B1: “a gente vive num tempo em que as famílias têm suas ocupações. E aqui tem a questão do trabalho nas empresas, fábricas de roupas. Muitas vezes, mandam os filhos para escola porque eles passam o dia fora, até em outras cidades como Santa Cruz e Toritama”.

Para a gestora, a escola de Tempo Integral precisa interagir com os pais e dar apoio às famílias. “A gente tem um pouco de dificuldade porque a cidade é grande e todos trabalham. Mas a gente tenta fazer um plantão pedagógico e atender o dia inteiro”.

Para o estudante B2, a escola tem tido um papel fundamental na vida dos jovens. “Há limitações, pois as famílias não buscam, na maioria das vezes, acompanhar o desempenho dos estudantes. A escola tem procurado essa parceria, mas hoje a escola assume esse compromisso de educar”.

A estudante B3 acrescenta: “os projetos que a escola tem apresentado e a preocupação dos professores e equipe gestora em colocar os alunos à frente de tudo nos dá certa responsabilidade, já que os pais não podem acompanhar nosso desempenho”.

Nesse contexto, percebe-se a preocupação da escola com a formação dos estudantes. Embora não haja uma participação dos pais, os estudantes em sua maioria são responsáveis e compromissados com a educação. Os pais são comerciantes, fabricantes e sempre estão trabalhando para poder manter os seus filhos na escola. Talvez isso seja bom. Os pais confiam no trabalho da escola.

As ações e estratégias devem estar no PPP da escola, que deverá ser construído em equipe no início do ano letivo, em consonância com a Legislação e com a realidade de cada Unidade Escolar (LUCK, 2009).

Quando questionada sobre o PPP, a gestora B destaca:

A gente sempre planeja e segue uma linha de pensamento, de filosofia a se cumprir. As ações são alinhadas com os objetivos da escola. O nosso foco é o estudante. Nós trabalhamos coletivamente com base na educação interdimensional com o objetivo de formar o educando integralmente. Além da formação acadêmica, nós trabalhamos a formação para cidadania. Nossas ações pedagógicas buscam desenvolver nos jovens os valores e o senso crítico, preparando-os para serem futuros cidadãos autônomos e solidários.

Sobre a construção do PPP, o professor B2 concorda com o B1, quando diz que “a construção e atualização do PPP são realizadas de forma coletiva com os professores e com representantes de toda a comunidade escolar”.

No relato dos estudantes, o que chamou atenção foi o fato de eles terem pouco conhecimento do PPP. Embora tenham abertura para participação, falta interesse e tempo, pois eles se dedicam nove horas por dia aos estudos dos conteúdos didáticos, não há horários de estudos ou horas livres para outros fins. Existem as cobranças e a preocupação com os conteúdos em sala de aula. Além disso, muitos estudantes no horário noturno frequentam cursinhos preparatórios para vestibulares. Quando a escola trabalha as quatro dimensões do ser, fica mais visível a preocupação com o desempenho acadêmico. E logo os objetivos são alcançados.

Observa-se que há um cuidado em resolver certas situações para que as coisas permaneçam dando certo. As práticas pedagógicas direcionam para uma formação completa, integral, com base no protagonismo juvenil e na Educação Interdimensional, relacionando o *Logos* com o *Pathos*, o *Mytho* e o *Eros* de forma harmônica. Este é um dos objetivos do Programa de Educação Integral, cujo propósito é desenvolver as competências necessárias à formação global do estudante.

4.2. 2 Implementação das Estratégias: estrutura, cultura organizacionais e liderança.

No processo de implementação de estratégia, vários fatores auxiliam no desempenho da organização numa perspectiva de alcançar seus objetivos. Na nova concepção de educação devem-se considerar os elementos básicos como a estrutura organizacional, a cultura e a liderança que nortearão as práticas inovadoras como o desenvolvimento da autonomia e da criatividade dos estudantes e professores, a autoavaliação, o trabalho em equipe, o uso das tecnologias digitais na sala de aula, a construção e execução da sequência didática, o trabalho com o protagonismo juvenil e a educação pelo exemplo, em prol da melhoria da qualidade do Ensino Básico.

Essas práticas inovadoras correspondem às ações que são elaboradas com base na Legislação vigente, assegurando os princípios básicos que a escola deve seguir de acordo com a modalidade de ensino ofertada, considerando o modelo de estrutura existente. E como instrumento de democratização das relações sociais e que definem formalmente o rumo da organização e de todos que dela fazem parte, temos o Regimento. Esse instrumento tem como característica principal, nas escolas públicas, orientar e fortalecer os aspectos administrativos e pedagógicos como condição essencial para a melhoria do ensino.

Diante do exposto, foi observado na fala da gestora que o Regimento escolar está atualizado e as ações da escola voltadas à melhoria dos resultados estão relacionadas com ele. Desde a implantação da escola em 2008 que o regimento foi atualizado e tudo que se faz na escola segue os princípios legais.

Para a educadora de apoio B, “as ações estão contempladas, a matriz curricular é contemplada e tudo que nós vamos fazer recorreremos ao Regimento”.

Já os estudantes não têm conhecimento do documento, apenas alegam que conhecem as normas da escola, mas o documento não. Para o estudante B4, “Nós somos informados de tudo o que acontece e vai acontecer na escola, sobre o currículo, os conteúdos, as normas da escola, mas o regimento eu não conheço”.

O professor B1 expõe: “Eu creio de deveria ter uma participação maior dos estudantes em algumas decisões. Eles precisam se inteirar mais, conhecer mais a escola e as ações”. Embora as decisões não sejam centralizadas, falta a participação efetiva de todos os segmentos.

O Regimento Escolar estabelece os parâmetros das relações pedagógicas e administrativas dentro do ambiente escolar. É um instrumento de democratização que define

compromisso, limites e as possibilidades de participação de todos. Mas ainda precisa ser efetivamente socializado (LIBÂNEO, 2001).

Esses aspectos formais devem estar contidos e expostos no organograma da instituição. Mas, através das observações, foi detectado que a escola não possui organograma. As distribuições de tarefas, o modelo de gestão, a estrutura como um todo, estão contidos apenas no regimento escolar, que fica na sala da gestora. Segundo relato dos professores e da educadora de apoio, as normas existem, mas precisam ser socializadas, especialmente com os estudantes e com as famílias.

Na estrutura da escola, existe o órgão de direcionamento e que contribui para o desempenho das ações, que é o Conselho Escolar. De acordo com os relatos dos estudantes, também não há conhecimento do Conselho, nem tão pouco de sua atuação nas práticas pedagógicas. Segundo o membro do Conselho Deliberativo, o conselho existe, mas tem dificuldades em atuar. “Muitas vezes, somos convocados para reuniões administrativas, mas nem todos os segmentos comparecem. As reuniões são mais para repassar as verbas que a escola recebe do FNDE, seja PDDE ou merenda”.

O Conselho deveria atuar corretamente, mas são muitas implicações, como a falta de compromisso dos seus representantes e a disponibilidade de horário. Todos precisam saber da importância do Conselho dentro do ambiente escolar, especialmente, nas questões pedagógicas. A educação como um todo já traz a questão da democracia e participação. Quando se traz o conselho escolar, o grêmio estudantil e os demais órgãos colegiados, já se traça esse perfil.

As relações interpessoais também têm forte influência no processo educativo. De acordo com os depoimentos e observações na EREM BETA, existe um forte laço de amizade entre os estudantes, bem como um sentimento de pertencimento. A estudante B3 relata que “pelo fato de a gente conviver todos os dias durante 9 horas, a gente aprende a conviver bem. A gente passa mais tempo aqui do que com nossa família”. A relação com os funcionários é boa, conforme a gestora B explica:

Com essa estrutura do programa de educação integral, são mais fáceis as relações, pois passamos o dia inteiro juntos. A comunicação é mais fácil. Sempre procuramos em conjunto desenvolver nossas ações pensando da melhoria da educação. E as relações têm ajudado. Somos uma família. Os professores são todos efetivos e residem aqui em Caruaru. Isso também facilita a convivência.

O professor B1 destaca:

Em relação aos estudantes e professores, esse é um ponto interessante da escola integral. O aluno está próximo dos professores praticamente 9 horas por dia. Então você tem um tempo maior para conseguir resgatar algumas coisas. Para melhorar o aluno também, não só o pedagógico, mas em questões como a presença educativa (pedagogia da presença). Os alunos ficam mais desenvoltos. Eles percebem que modificam a escola, a escola é mais aberta. O professor está aqui todos os dias. O professor faz parte da vida diária. Isso ajuda muito.

Nesse sentido, as relações sociais têm tido forte influência na aprendizagem dos estudantes. O tempo é importante, mas o seu aproveitamento é bem mais gratificante. As ações que vão preencher esse tempo são o fator principal.

Essa escola caracteriza-se pela cultura interacionista, pois é produzida através da interação entre a comunidade escolar. A cultura tem influenciado de forma positiva o desempenho dos estudantes, contribuindo para formação integral do jovem. A cultura da escola está alinhada com as estratégias implantadas pelo Governo Pernambuco. Os valores são voltados para a transformação do jovem num ser capaz de compreender e transformar a própria realidade, buscando ao mesmo tempo a satisfação e o bem coletivo. De acordo com o Plano de Ação da Gestora e o PPP, os valores que norteiam a escola são: o respeito, responsabilidade, integração e solidariedade.

As mudanças ocorridas são expressas através de atitudes e comportamentos dos jovens, resultado das práticas e vivências. Ao questionar a educadora de apoio sobre as mudanças ocorridas nos indivíduos com base na cultura escolar, ela explica que:

Por ser uma escola que atende uma demanda de variados bairros, se a gente for observar a comunidade, 30%, 40%, 60%, no máximo, vieram de outros bairros e das diferentes camadas sociais. Tem aluno que depende de ônibus, tem aluno que vem com os pais empresários. Todos precisam se adequar à cultura da escola integral.

Para o professor B1, a escola vem se sobressaindo, os alunos das escolas particulares procuram a escola, porque a escola pública não é mais aquela escola onde os alunos só terminavam o Ensino Médio. É a escola cujos alunos estão ingressando nas universidades. “Eu tenho medo é que a gente comece a ter muito essa questão de ver o quantitativo aumentar e a gente perder nossa qualidade”.

Já para a professora B2, à medida que a escola foi vista como a escola modelo, todas as pessoas que estão desde o início permanecem com esse patamar, de querer ser primeiro lugar. “Às vezes, deixam a desejar o SER. Pensam muito em números e esses números atrapalham um pouco o aluno, porque eles são pressionados, nós ficamos preocupados para que eles deem resultados, independente de o objetivo deles ser ir para a universidade ou não”.

A gestora da escola B acrescenta que a cultura da escola está alinhada, na maioria das vezes, com a cultura implantada pelo governo, mas depende da cultura da escola e principalmente da comunidade onde a escola está inserida.

Sim, porque nossa clientela não é apenas aqui do bairro. Hoje temos jovens de diferentes classes sociais e de diferentes localidades com seus diversos comportamentos. A gente tenta alinhar para que todos sigam no mesmo barco. Existem problemas porque, se você tem seu jeito, sua cultura, você não quer mudar. Mas tem que saber que precisa mudar para crescer e se adaptar melhor ao grupo. Tem que existir a flexibilidade. E nós temos que fazer um trabalho de aperfeiçoamento das pessoas, não com a imposição, mas com a conscientização do que é melhor para todos.

Em se tratando de cultura, todas as pessoas possuem suas habilidades, seus ideais, seus costumes. Porém, dentro do ambiente escolar, tanto os professores como os estudantes têm seus comportamentos modificados. Até porque as escolas integrais têm um acompanhamento mais especificado. Existe o monitoramento psicopedagógico, que trata de acompanhar tanto os estudantes como os professores nesta questão de comportamentos. E estratégias são elaboradas para que aqueles que não se adequarem ao modelo de escola integral venham a se adequar. Esse modelo de educação influencia positivamente nos resultados. A escola também deve estar preparada para receber as pessoas com suas diversas habilidades e costumes, respeitando a todos e ao mesmo tempo inserindo-os na cultura escolar.

A gestão democrática e participativa está pautada num trabalho coletivo que envolve a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Esse novo modelo de gestão exige mudanças, pois não consiste em apenas cumprir prazos estabelecidos, mas liderar um grupo de pessoas para alcançar os resultados, visando à melhoria da qualidade da educação pública.

Em relação aos desafios enfrentados pelo gestor escolar e às competências necessárias para uma boa atuação, a gestora B explica:

Na realização das ações, o que mais me preocupa é a conquista. Se você consegue conquistar seu grupo, eles vão e fazem com que os objetivos sejam alcançados. Tem que haver parceria, o líder não manda, ele coordena sua equipe. Orienta para que as ações sejam realizadas. Ele tem que aprender a respeitar a opinião de todos. Esse é o modelo de liderança democrático e participativo.

Os professores concordam com a gestora quando dizem que o bom gestor tem que entender que ele trabalha com pessoas, com humano, que ele deve ver o aluno como pessoa, de ver o professor como pessoa. Ver a importância do estudante como protagonista dessa educação. Tomar suas decisões voltadas para beneficiar a comunidade escolar.

A proposta do gestor está pautada em cinco dimensões que inferem ações com base nos resultados da escola. As dimensões são protagonismo juvenil, formação continuada, atitude empresarial, corresponsabilidade e replicabilidade. Essas dimensões fazem parte da proposta do governo de Pernambuco. O gestor passa por orientação, formação com o objetivo de elaborar e executar o seu plano de ação alinhado aos objetivos do programa de educação integral.

A escola é um lugar dinâmico, onde as pessoas devem estar sempre mudando. Dinamismo e criatividade são fundamentais. Ao questionar a educadora de apoio sobre a importância da criatividade na liderança, ela destaca que:

O desenvolvimento da criatividade na escola faz com que os estudantes deem valor à escola. Em 2008, quando foi criada, não tinha ensino médio, só era o fundamental. Eu acredito que essa implantação do ensino integral foi positiva. A primeira barreira que se quebrou na escola foi a descrença. Aí você vem para os outros rótulos, a questão social. Um bairro pobre, violento. Então, se não fosse o dinamismo e a criatividade da equipe gestora e dos professores, não teríamos conseguido chegar onde estamos.

O professor B1 ressalva que os alunos reclamam muito que tem muita aula, são 9 aulas.

Então, a gente precisa trabalhar essa criatividade, a escola precisa ser prazerosa para o aluno. Devemos incentivá-los muito nos projetos para que eles possam usar essa criatividade. São inúmeros projetos que são desenvolvidos aqui na escola que priorizamos, não só a parte cognitiva, mas as habilidades dele em outras dimensões. São projetos que a cada ano tendem a ser melhores. Os jovens são criativos e a gente tem que dar essa liberdade para eles criarem para poder atingir a dimensão do conhecimento.

A escola tem que ser atrativa tanto para os funcionários como para os estudantes. E é através da criatividade que a escola tem que atrair o máximo possível de estudantes. O acompanhamento pedagógico mostra o desempenho da escola, as ações bem sucedidas. O gestor tem que estar inovando, buscando, motivando os liderados para não cair na rotina.

As ações pedagógicas da escola conduzem à obtenção dos resultados. Quando questionada sobre a atuação da gestora no processo pedagógico, a professora B1 relata que gestora participa das ações pedagógicas juntamente com a coordenação, porém a gestora se envolve mais com a parte administrativa. Para estudante B2, “a escola tem uma gestão sempre presente, mas o nosso contato maior é com a coordenadora”. O professor B2 acrescenta: “A gestora participa nas nossas discussões, o que vai ser melhor, as ações que podemos desenvolver para que melhore o cognitivo do estudante. Mas a gente tem uma pessoa que trabalha pedagogicamente, que é a coordenadora, que acompanha todo dia a dia”.

Nesse contexto, a gestora relata que:

A equipe gestora participa de todos os momentos. Acompanha o estudante em sala de aula. Eu sempre estou junto com a educadora de apoio dando suporte aos professores para que não falte material, para que o professor se sinta bem. A parte pedagógica é o coração da escola. Também tem a questão da confiança, pois eu preciso delegar funções e confiar no trabalho da minha equipe.

A situação em que a educação se encontra necessita da liderança efetiva do gestor, pois ele é quem coordena as atividades em geral. A gestão democrática é uma das características das escolas integrais que contribui para a obtenção de bons resultados. Assim, ao ser questionado sobre a influência da capacidade da liderança de todos que fazem parte do processo educativo nos resultados da escola, a educadora de apoio destaca que todos têm influência de forma positiva dentro de suas competências. “Todos nós somos líderes, o professor em sala de aula, o estudante, o porteiro, a merendeira. Cada um é responsável pelos resultados dentro da sua função, sendo respeitado na sua liderança”.

O gestor passa por orientação, formação, com o objetivo de elaborar e executar o seu plano de ação alinhado aos objetivos do programa de educação integral. Por isso a secretaria de educação criou o PROGEPE. Em relato, a gestora descreve que houve uma grande importância para a formação dos gestores:

Antes não tínhamos um curso que nos desse suporte como o PROGEPE. Nesse programa a gente teve a capacidade de crescer através de estudos direcionados a várias questões da gestão, seja financeira, administrativa, pedagógica, afetiva, etc. Tivemos oportunidade de socializar nossas ações dentro das nossas competências. E um dos critérios para que o gestor possa participar do processo seletivo é ter sido aprovado no curso de aperfeiçoamento do PROGEPE.

Portanto, a grande importância que é apontada até pela própria secretaria de educação integral é a formação continuada, porque ela leva o profissional a pensar na sua prática, no papel da liderança, no compromisso assumido em busca da eficácia na gestão por resultados. O modelo de liderança apresentado pela escola BETA é democrático e participativo. De acordo com a literatura estudada, o líder confia na sua equipe, assume o papel de orientador, permitindo que todos participem das decisões e orientando seus liderados conforme suas habilidades.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS (CROSS CASE)

Após a análise individual dos casos, faz-se necessário a realização do cruzamento e comparação das informações obtidas em cada caso estudado nesta pesquisa, a fim de verificar os aspectos comuns e divergentes em relação às estratégias e ações elaboradas pelas escolas no período de 2012 a 2015; e a implementação de estratégias, considerando-se a estrutura organizacional, a cultura e a liderança do gestor.

5.1 Estratégias e ações das escolas

A educação básica necessita de ações que sejam capazes de reverter a baixa qualidade da aprendizagem, considerando a interferência dos fatores sociais, culturais e econômicos (DOURADO, 2007). Nesse contexto, o Governo do Estado de Pernambuco criou o Programa de Educação Integral, adotando como uma das estratégias inovadoras educacionais para atender as demandas sociais atuais, baseado na educação interdimensional através do ideal de contribuição para o desenvolvimento holístico do indivíduo (COSTA, 2001). A filosofia da educação Integral soma-se aos novos propósitos da escola, com a função do gestor e do professor e no atendimento ao novo estudante, conforme descrito na literatura por Nardir, Shneider e Rios (2014), enfatizando a importância de programas que fortaleçam a aprendizagem.

Algumas estratégias e metas governamentais voltadas para o Ensino Médio foram elaboradas em consonância com a LDBN e estão contidas no PNE – 2014/2024. Em Pernambuco, as metas a serem atingidas pelas escolas estão descritas no Termo de Compromisso que a escola firma com a Secretaria de Educação, no PPP da escola e no Plano de Ação do gestor. As ações e estratégias devem ser elaboradas dentro do ambiente escolar com o auxílio da SEE-PE. E os resultados das ações são descritas nas práticas pedagógicas inovadoras, como a presença educativa, a educação pelo exemplo e atividades de estímulo ao protagonismo juvenil, pautados numa gestão democrática e participativa.

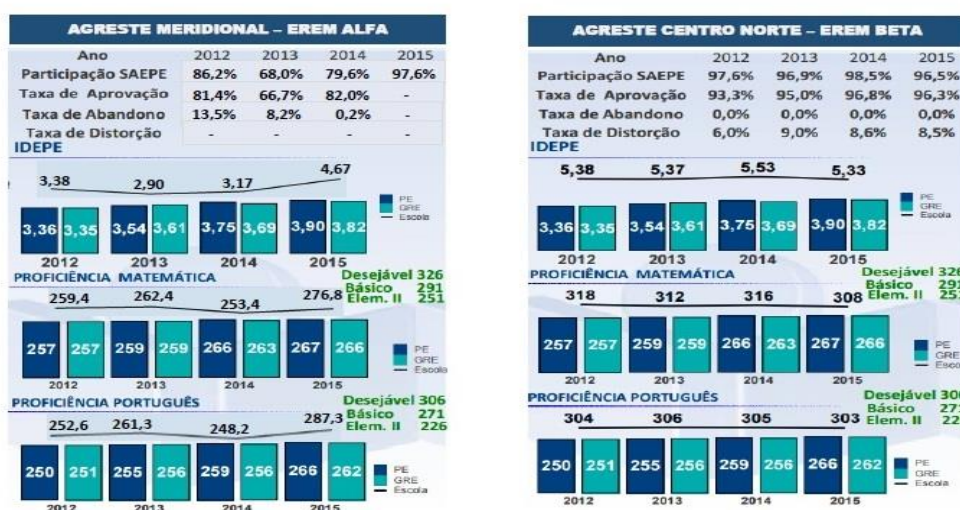
As escolas precisam cumprir as metas propostas pelo governo em busca da melhoria da qualidade da educação. As avaliações internas e externas são os principais instrumentos para aferição dos resultados e da análise do andamento da política pública implantada, de acordo com a literatura apresentada por Dourado (2005) e Pernambuco (2012).

Nesse contexto, a EREM ALFA, no período de 2012 a 2015, não apresentou ações concretas e estratégias viáveis ao alcance das metas, em especial ao aumento de 10% a cada ano da nota do IDEPE, que corresponde ao desempenho escolar (taxas de aprovação e abandono), e a proficiência nos componentes curriculares de Matemática e Língua Portuguesa. Na EREM BETA, no período de 2012 a 2015, houve elaboração de ações e estratégias de incentivos à melhoria da qualidade da educação, tanto na participação das avaliações externas como no desempenho das avaliações internas, conforme taxa de aprovação e taxa de abandono dos estudantes analisadas nos documentos institucionais.

Nas avaliações externas os resultados da proficiência são agrupados em quatro Padrões de Desempenho – **Elementar I**: o estudante demonstra carência de aprendizagem e está abaixo do esperado para sua etapa de escolaridade; **Elementar II**: o estudante aprendeu o mínimo do que é proposto para o seu ano escolar; **Básico**: o estudante demonstra ter aprendido os conteúdos necessários e previstos a sua etapa de escolaridade; e **Desejável**: o estudante desenvolveu habilidades mais sofisticadas, superando a aprendizagem prevista para o seu ano escolar (SAEPE, 2015). A figura 07 a seguir mostra as diferenças nos resultados das duas escolas.

Figura 07 – Pacto pela Educação – Resultados 2012 a 2015

PACTO PELA EDUCAÇÃO - GOVERNO DE PERNAMBUCO



Fonte: SEE-PE, 2016.

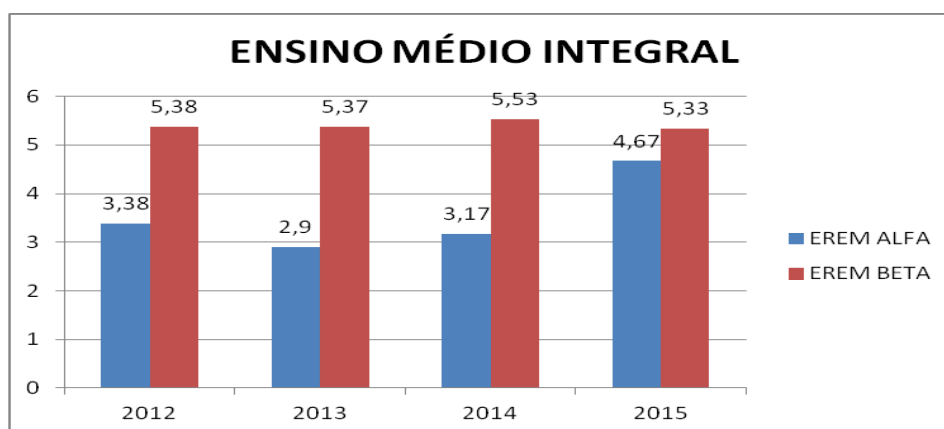
Analisando-se os dados da figura 07, percebe-se que as escolas têm mantido os resultados divergentes. A maioria dos estudantes, nas proficiências tanto de Matemática quanto de Língua Portuguesa da EREM ALFA, ficou no padrão Elementar II nos anos de 2012, 2013 e 2014. Já, em 2015, a maioria dos estudantes na proficiência de Matemática ficou no padrão Básico. Na EREM BETA, a maioria dos estudantes, nas proficiências de Matemática e de Língua Portuguesa ficou no padrão Básico nos anos de 2012, 2014 e 2015. Já no ano de 2013, na proficiência de Língua Portuguesa, a escola ficou no padrão Desejável.

Quanto ao percentual de participação na prova do SAEPE, a EREM ALFA manteve-se abaixo de 90% nos anos de 2012 a 2014, índice aumentado apenas em 2015. Já a EREM BETA manteve-se acima de 96% nos quatro anos consecutivos.

No que se refere às avaliações internas, verifica-se que a taxa de aprovação da EREM ALFA é sempre baixa, e a taxa de abandono alta nos anos de 2012 a 2014, não sendo possível o fornecimento dos dados de 2015 pela escola. Quanto à EREM BETA, nos quatro anos avaliados manteve-se acima de 90% de aprovação e 0% de abandono.

É importante salientar que as metas estabelecidas são diferentes para cada rede de ensino, mas com objetivo igual, que é alcançar seis pontos até 2021. Em relação às notas do IDEPE, a EREM ALFA, embora tenha crescido em 2015, ainda não conseguiu alcançar a meta projetada para as escolas integrais (5,0). Já a EREM BETA tem se mantido acima da meta, mas não conseguiu avançar mais, na busca pela nota seis. A figura 08, a seguir, mostra as notas do IDEPE das duas escolas dos últimos quatro anos.

Figura 08. Resultados do IDEPE 2012 A 2015 – EREM ALFA e BETA



FONTE: Elaboração Própria (2016).

As diferenças nos resultados apresentados são resquícios das ações e estratégias elaboradas, considerando a influência dos fatores internos e externos na execução,

especialmente, da liderança, que na EREM ALFA apresentou falhas na execução de algumas ações pactuadas pelos gestores e SEE-PE.

Na elaboração das ações, vários recursos são envolvidos, como os documentos oficiais como Projeto Político Pedagógico (PPP), Termo de Compromisso anual, Proposta Curricular Estadual, Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), Legislação Estadual sobre ensino médio integral e regimento das EREMs. Esses documentos são de grande relevância para fundamentar as afirmações do pesquisador, conforme Lüdke e André (1986).

O PPP é o instrumento norteador de todas as ações educacionais, construído coletivamente e em consonância com a legislação, no âmbito nacional e estadual. É ele que define a identidade da escola nos pressupostos filosóficos, sociais e educacionais, conforme Luck (2009) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). De acordo com os depoimentos dos professores e estudantes e pela análise de documentos, foi constatado que a EREM ALFA não possui PPP atualizado, pois o mesmo está em processo de construção pela equipe gestora atual, dificultando o alcance dos objetos e das metas pactuadas. Enquanto que, na EREM BETA, há projeto atualizado e suas ações contemplam o currículo escolar em consonância com a literatura proposta por Luck (2009).

Como proposta inovadora nas escolas de ensino médio, destaca-se o ProEMI, que tem como função complementar as diversas áreas do conhecimento, ampliando o tempo dos estudantes e buscando garantir a sua formação integral (LIMA, 2014). As duas escolas analisadas foram contempladas com o ProEMI em 2013 e 2014, mas existem diferenças quanto a elaboração e execução das ações. Na EREM ALFA, as ações não foram executadas de acordo com a proposta curricular, não houve a participação coletiva. Já na EREM BETA, as ações foram executadas conforme o plano de ação do gestor, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e do alcance dos resultados em conformidade com Lima (2014).

A permanência do estudante e a qualidade da educação oferecida são elementos fundamentais para educação básica, conforme Dourado (2005). Porém, o sucesso do estudante está condicionado também à interação entre família e escola. De acordo com relatos dos entrevistados, nas duas escolas há falta de compromisso das famílias no acompanhamento dos estudantes. Na EREM ALFA, esse fator tem influenciado negativamente, sendo necessária a intervenção do poder judiciário junto às famílias que se negam a acompanhar os adolescentes no processo educativo. Da mesma forma, muitos estudantes não têm compromisso com a formação, ausentando-se da escola para ajudar as famílias nos trabalhos domésticos e na agropecuária. Na EREM BETA, a participação das famílias no contexto escolar também passa por dificuldades, pois os familiares alegam não terem tempo para seus filhos, mas confiam no

trabalho da escola e os estudantes são compromissados com a formação. Constatou-se que, além de passar o dia na escola, muitos estudantes fazem cursinhos pré-vestibulares e não precisam se ausentar da escola para ajudar as famílias. Dessa forma, há concordância com Paro (2000), quando destaca que existe uma relação de interdependência entre as condições sociais das famílias e a maneira como se relacionam com a escola, uma vez que ambas passam por transformações.

As escolas devem oferecer condições para que os jovens desenvolvam suas competências relativas à formação holística do ser. De acordo com as observações e relatos dos entrevistados das duas escolas, houve divergência nas ações de estímulo ao protagonismo juvenil. Na EREM BETA, durante o período considerado, não foram desenvolvidas ações para que os jovens participassem ativamente e desenvolvessem as competências necessárias à Formação Integral. Apenas foram desenvolvidas ações relativas à recepção dos estudantes no início de cada ano letivo. Já na EREM ALFA, as ações de incentivos ao desenvolvimento das competências são trabalhadas durante o período letivo em todas as áreas e em todas as turmas do Ensino Médio, com base na filosofia do programa de educação integral descrita na literatura por Costa (2001) e por Lima (2014).

No que se refere ao acompanhamento pedagógico, segundo depoimentos dos entrevistados das duas escolas, houve monitoramento e acompanhamento sistemático pela Secretaria de Educação e pelo Programa de Educação Integral, que mede, registra, processa e analisa as informações, conforme literatura descrita em Pernambuco (2012). Contudo, a EREM ALFA não conseguiu acompanhar as mudanças nos processos educacionais, mantendo-se abaixo da meta proposta pelo governo nos últimos quatro anos, sendo possível detectar quais problemas impediram a escola de atingir as metas estabelecidas. A EREM BETA conseguiu manter nos últimos anos, através de estratégias inovadoras, os resultados acima da meta prevista para as escolas integrais, garantindo o alinhamento entre a proposta do governo e os objetivos da escola, como previsto na literatura por Pernambuco (2012) e Dutra (2013).

Outra forma de acompanhamento das ações é a avaliação institucional que, embora seja de suma importância para o processo educativo, ainda caminha a passos lentos, conforme relatos dos entrevistados. Por ser uma avaliação online, há problemas de conectividade dentro das escolas e o período em que ela é liberada no sistema do governo também dificulta a realização e socialização dos resultados, divergindo do que está descrito na literatura de Pernambuco (2013), que ressalva ser o objetivo da avaliação subsidiar o planejamento e aprimoramento das ações pedagógicas nas escolas.

Sobre inclusão de ferramentas tecnológicas no ambiente escolar, foi constatado, de acordo com as observações, que as duas escolas são equipadas com tecnologias e ambas possuem laboratório de informática. No entanto, não foram encontrados computadores disponíveis para os professores, mesmo os diários de classes das duas escolas sendo eletrônicos e exigindo um acompanhamento contínuo da frequência dos estudantes e situação didática vivenciada em sala de aula, no dia a dia. Contudo, as instituições são desafiadas a buscarem inovações na área tecnológica, conforme Pernambuco (2012). Nesse contexto, é importante destacar que o fato da escola ter um laboratório de informática não significa que ela tenha resultados melhores.

De acordo com os entrevistados das duas escolas, quando as metas não são atingidas, é necessário fazer intervenções, mudar as estratégias e rever as ações contidas no plano. Esse trabalho deveria ser feito com todos os envolvidos no processo, inclusive com a participação da equipe técnico-pedagógica da secretaria de educação. Porém, as intervenções na EREM ALFA não foram efetivadas. As escolas que não atingem as metas também deixam de receber o Bônus de Desempenho Educacional - BDE, criado pelo Governo de Pernambuco para estimular a permanência dos profissionais da educação em uma única escola e desenvolver ações que garantam o bom desempenho dos estudantes no SAEPE. No entanto, esse Bônus não tem estimulado na melhoria das ações das duas escolas, pois o valor da bonificação tem sido insignificante. Em 2013, o BDE variou entre R\$ 624,17 e R\$ 4.691,37. Em 2014 e 2015 o valor máximo foi de aproximadamente R\$ 500,00.

As ações da escola devem ser socializadas e toda a comunidade deve acompanhar e auxiliar nas estratégias de melhoria. A EREM ALFA faz a socialização apenas com os estudantes em sala de aula, enquanto que a EREM BETA traz a comunidade para participar do processo, através de reuniões e da divulgação nas redes sociais, embora ainda falte a conscientização da comunidade escolar da importância desse trabalho. A equipe gestora e os professores são os principais autores do processo educativo.

O Quadro 07 a seguir apresenta uma síntese das principais características das estratégias e ações executadas pelas escolas analisadas:

Quadro 07: Estratégias e ações executadas pelas escolas

Características das Estratégias e Ações	ALFA	BETA
Elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico		x
Execução do Programa Ensino Médio Inovador	x	x
Integração da comunidade escolar		x

Integração das famílias com a escola		x
Projetos de incentivos ao protagonismo Juvenil		x
Monitoramento sistemático das ações	x	x
Planos de intervenções da escola		x

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os objetivos das escolas são estabelecidos com o propósito de alcançar as metas pactuadas pelo Governo. Contudo, as estratégias e ações das escolas analisadas sofreram divergências na execução. Pode-se perceber, no quadro 07, que houve a efetivação das ações da EREM BETA, tanto as ações elaboradas pela escola como as ações propostas pelo Governo. Enquanto que na EREM ALFA apenas duas ações implantadas pelo governo tiveram destaque. Portanto, a busca pelo alinhamento das ações e estratégias do Governo para obter melhorias nos serviços educacionais ofertados tem mostrado falhas tanto na elaboração quanto na execução das ações, trazendo diferentes resultados.

No processo de implementação de estratégia todos os membros da comunidade escolar têm uma importância fundamental na tomada de decisões. Os resultados estão relacionados com as competências das equipes que norteiam a execução de estratégias e ações, sendo necessária a integração dos elementos da estrutura organizacional, da cultura organizacional e da liderança do gestor, conforme descrito na próxima seção.

5.2 Implementação de estratégias - estrutura, cultura organizacional e liderança

O programa de modernização em 2007 e o Pacto pela Educação em 2008 fazem parte da implementação de estratégias do governo, cujas ações são voltadas para a melhoria dos resultados educacionais. A partir de metas, o governo lançou o desafio para os gestores, criando o sistema de monitoramento e avaliação dos indicadores de processos (frequência dos estudantes e dos professores, cumprimento da matriz curricular, estudantes abaixo da média, aulas previstas x aulas dadas, cumprimento do calendário escolar). E, a partir dessas ações, os gestores juntamente com suas equipes estabelecem objetivos e criam estratégias (PERNAMBUCO, 2012).

Em relação à estrutura organizacional, de acordo com as análises de documentos organizacionais como Projetos Político Pedagógicos; legislação estadual sobre ensino médio e a proposta pedagógica das EREMs, observações do perfil do gestor e suas funções e práticas na escola; os aspectos pedagógicos como o aproveitamento do tempo nas atividades pelos

professores e relatos dos entrevistados nas escolas analisadas, destacam-se o modelo de estratégias em relação aos processos decisórios. A EREM ALFA, durante o período considerado, caracterizou-se pelo modelo comando, no qual a liderança é exercida por um único líder e as demais pessoas apenas obedecem às ordens, tendo os processos decisórios centralizados no gestor. A EREM BETA caracteriza-se pelo modelo simbólico, no qual a estratégias está ligada à missão, à visão e aos objetivos da instituição e todos os membros participam da execução das ações, devido às ações estabelecidas pela SEE-PE, mostrando no processo decisório a descentralização do poder. Esses modelos de implementação de estratégias são indicados na literatura por Angonese e Lavarda (2013).

Tanto nos depoimentos dos entrevistados quanto nas observações e análises dos documentos existentes nas escolas, perceberam-se também as diferenças. Na EREM ALFA há falta de alguns documentos como o Plano de Ação da gestão de 2012 a 2014; o regimento interno ainda está sendo elaborado; não foi encontrado o Termo de Compromisso das gestões de 2012 a 2014 e a Proposta Curricular não foi seguida durante este período de forma efetiva. O trabalho na escola foi feito de forma individual e de acordo com a área de conhecimento. Não houve projetos interdisciplinares. A estrutura causa impactos na implementação da estratégia de forma positiva ou negativa conforme Severo et al (2012). Nesse sentido, na EREM ALFA, houve impactos negativos, dificultando o planejamento das ações. Sendo assim, as atividades devem estar bem definidas de acordo com as habilidades e funções necessárias ao bom desempenho da empresa, conforme aponta Oliveira (2002).

Já na EREM BETA, foi analisado o Plano de Ação do Gestor referente ao período de 2012 a 2015, a Proposta Curricular da Escola Integral, que é seguida pelos professores juntamente com a matriz curricular do Estado e a matriz de referência do SAEPE. Todos participam da elaboração das ações, em especial, os professores e a equipe gestora. As ações da escola estão propostas no Plano de Ação do gestor e no Projeto Político Pedagógico que foram apresentados pela Gestora B, em consonância com o Regimento Interno.

Quanto ao Regimento Interno, as escolas analisadas apresentam divergências, pois enquanto a EREM ALFA funcionou de 2009 a 2015 com Regimento Antigo, referente ao Ensino Regular, a EREM BETA possui seu Regimento atualizado desde o ano de implantação. O Regimento Escolar é um dos elementos da gestão democrática que estabelece parâmetros para as relações pedagógicas e administrativas dentro do ambiente escolar, segundo Libâneo (2001). Este também é um dos fatores estruturais que têm influenciado nos resultados das escolas.

Outro instrumento de suma importância da gestão democrática é o Conselho Escolar, sendo o maior órgão de direção das escolas públicas como destacado em Pernambuco (2012). E com diversas atribuições destacadas por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Nas escolas analisadas, há existência dos Conselhos, mas não há atuação efetiva, principalmente nas ações pedagógicas. O conselho sempre atuou na aprovação de prestações de contas e aplicação dos recursos financeiros federais, como foi destacado nos relatos dos professores e membros dos Conselhos. Porém, na EREM BETA, há uma participação do Conselho Escolar na elaboração das ações do PPP, mas falta acompanhamento, avaliação e intervenção. Já os estudantes das duas escolas não têm conhecimento da existência do Conselho Escolar. Assim, a falta de comprometimento dos membros do conselho e da gestão escolar tem influenciado no desempenho das ações na escola. De acordo com Paro (2012), ainda existem nas instituições modelos de gestão baseados na burocracia e na hierarquização em desacordo com a concepção democrática. A gestão escolar deve preservar a democracia e a participação coletiva como descrito por Botelho e Krom (2013).

As relações sociais também fazem parte da estrutura organizacional, sendo necessária a interação entre os membros da organização com a finalidade de alcançar os objetivos, destacando-se a concepção de gestão democrático-participativa como enfatizada por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Contudo, de acordo com as observações e depoimentos dos entrevistados das escolas em análise, as relações interpessoais ainda precisam ser melhoradas, pois existe o individualismo, a formação de grupos resistentes às mudanças e aqueles que são de acordo com a filosofia educacional na qual estão inseridos, além dos que não apoiam a gestão por resultados, devido às cobranças do governo e à falta de condições de trabalho.

O Quadro 08 a seguir apresenta uma síntese das principais características da estrutura organizacional em cada escola e suas respectivas implicações sobre as estratégias.

Quadro 08: Estrutura Organizacional e suas implicações sobre as estratégias

EREM ALFA	
<u>Características da Estrutura Organizacional</u>	<u>Implicações sobre as Estratégias</u>
Ausência do Plano de ação da equipe pedagógica	Influenciou negativamente no planejamento das ações.
Regimento escolar desatualizado	Faltou a formalização dos aspectos didático-pedagógicos, administrativos e de convivência social.
Conselho escolar	Faltou a atuação do Conselho nas ações administrativas e pedagógicas implicando diretamente nos resultados.
Ausência do Projeto Político Pedagógico	Influenciou negativamente na execução das estratégias.

Relações interpessoais	Ausência de trabalho em equipe.
EREM BETA	
<u>Características da Estrutura Organizacional</u>	<u>Implicações sobre as Estratégias</u>
Plano de ação da equipe pedagógica atualizado	Influenciou positivamente no planejamento das ações.
Regimento escolar atualizado	Estabeleceu parâmetros para as relações pedagógicas e administrativas.
Conselho escolar	Faltou atuar no acompanhamento das ações pedagógicas na escola
Projeto Político Pedagógico atualizado	Fortaleceu a execução das estratégias em prol da melhoria dos resultados.
Relações interpessoais	Formação de equipes divergentes na escola.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A identidade dos membros das organizações, o comprometimento da equipe, o estímulo social e a orientação das atitudes dos funcionários são funções desempenhadas pela cultura organizacional, conforme descrição por Robbins (2005). Nesse sentido, os fatores culturais têm influenciado no desempenho dos estudantes. Na EREM ALFA, a cultura não está alinhada com as estratégias do governo, pois a escola tem enfrentado diversos problemas, especialmente de adaptação e dificuldades de aprendizagem dos estudantes, falta da participação das famílias do processo de Ensino Aprendizagem e a resistência de alguns professores em aderir à filosofia do programa de Educação Integral. Nesse sentido, a escola não conseguiu desenvolver estratégias capazes de elevar a qualidade do ensino. Já na EREM BETA, a cultura está alinhada com as estratégias do governo, os estudantes valorizam a escola, assim como as famílias que, embora não sejam presentes, confiam no trabalho da escola, e os professores e demais funcionários sentem-se acolhidos no ambiente de trabalho. Nesse caso, a cultura escola é considerada interacionista, pois é produzida por todos que fazem parte da escola e formada também por fatores internos e externos, elementos formais e informais de acordo com a literatura descrita por Barroso (2004), Luck (2009) e Libâneo, Oliveira e Toschi, (2012).

Outro fator em destaque da cultura organizacional é o perfil sociocultural dos estudantes, o que constitui um elemento relevante para ser pensado na elaboração de políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade da educação. De acordo com relato dos entrevistados, a maioria dos estudantes da EREM BETA é da zona rural, onde predominam atividades agropecuárias, chegando com dificuldades de aprendizagem devido à má qualidade do ensino oferecido no município. Nesse contexto, muitos jovens têm necessidade de ajudar as famílias e acabam não se dedicando aos estudos, o que tem comprometido o rendimento escolar e aumentado a taxa de evasão como foi visto anteriormente. Os estudantes da EREM BETA são da zona urbana e a maioria são filhos de comerciantes, servidores públicos e

empresários. Embora a maioria venha de escolas públicas, existem vários estudantes oriundos das escolas particulares.

O Quadro 09 a seguir apresenta uma síntese das principais características da cultura organizacional em cada escola e suas respectivas implicações sobre as estratégias.

Quadro 09: Cultura Organizacional e suas implicações sobre as estratégias

EREM ALFA	
<u>Características da Cultura Organizacional</u>	<u>Implicações sobre as Estratégias</u>
Filosofia do Programa de Educação Integral	Faltou resiliência da maioria dos funcionários.
Identidade da organização	Faltou valorização dos estudantes, famílias e funcionários.
Perfil dos estudantes	Estudantes envolvidos com o trabalho agrícola. Aumento na taxa de evasão
Cultura x estratégia do governo	Falta de perspectiva e comprometimento dos educadores e dos estudantes.
Cultura funcionalista	Escola vista como transmissora de uma cultura.
EREM BETA	
<u>Características da Cultura Organizacional</u>	<u>Implicações sobre as Estratégias</u>
Filosofia do Programa de Educação Integral	Professores e demais funcionários sentiram-se acolhidos.
Identidade da organização	Houve a valorização da escola pelos estudantes, pelas famílias e pelos funcionários.
Perfil dos estudantes	Estudantes comprometidos com o trabalho da escola. Não houve evasão.
Cultura x estratégia do governo	Comprometimento dos estudantes e dos educadores.
Cultura interacionista	Cultura produzida por todos os membros da comunidade escolar.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na implementação de estratégias, faz-se necessário trabalhar com gestores que acreditem em mudanças e na possibilidade de fazer a diferença. Conforme as observações, os relatos dos entrevistados e a literatura citada neste trabalho, pode-se perceber que o gestor exerce forte influência no perfil institucional e nos resultados. O sucesso da liderança se avalia pelo comprometimento do gestor com sua equipe em relação aos resultados obtidos, garantindo que missão, objetivos e planos de ação estejam alinhados e claramente definidos, em todos os níveis da organização (CARAVANTES et al, 2009); (PERNAMBUCO, 2012) e (DUTRA, 2014).

Ao comparar o tempo de atuação e o perfil dos gestores das escolas ALFA e BETA, identificou-se uma diferença entre eles. O gestor ALFA tem pouco tempo de atuação. No ato da entrevista, fazia pouco mais de um ano que estava à frente da escola e não residia no município onde a escola está localizada. Mostrou um perfil mais centralizado, porém muito

dinâmico e criativo, devido às exigências do Programa de Educação Integral. A gestora BETA tem mais de 20 anos de atuação na escola, cerca de dez anos à frente da gestão e mora na cidade onde a escola está localizada. Mostrou um perfil democrático e descentralizado, e possui uma relação muito boa com a comunidade e um grande desejo de mudança.

O trabalho do gestor é complexo e se destaca na escola pelo planejamento, pelo clima de convivência, pelos resultados apresentados, mantendo parceria com os professores, estudantes, familiares em benefício da melhoria da qualidade da educação.

As ações pedagógicas da escola conduzem à obtenção dos resultados. Na EREM ALFA, não houve planejamento das ações no período de 2012 a 2014, apenas a partir de 2015 que o plano de ação foi apresentado à comunidade pelo novo gestor. Na EREM BETA, desde o ano de implantação do programa, a gestora teve compromisso junto com sua equipe de operacionalizar a Proposta Pedagógica e vivenciar o Plano de Ação, constando os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Há confiança do líder no seu grupo, ele é mais orientador e motivador, procurando delegar funções de acordo com as habilidades dos liderados. O gestor tem o dever de garantir a colaboração de toda equipe na realização das ações voltadas ao alcance das metas. Assim, as ações pedagógicas da escola BETA foram vivenciadas pelos professores, seguindo as orientações, acompanhamento e intervenções da Educadora de Apoio, de acordo com Botelho e Krom (2013).

A gestão democrática e participativa envolve todos que fazem parte do processo educativo, favorecendo e facilitando as práticas pedagógicas, de acordo com Luck (2009), tendo como contribuição para alcançar os resultados o estímulo à criatividade de todos os membros da instituição, conforme Silva (2009) e Kich e Pereira (2014). Nesse sentido, a capacidade de liderança influenciou nos resultados das escolas analisadas, na EREM ALFA de forma negativa e na EREM BETA de forma positiva, como relatado nesta pesquisa.

A formação permanente é uma das estratégias do Governo de Pernambuco, sendo um dos princípios peculiares ao aperfeiçoamento pessoal e profissional de todos os educadores (LIMA, 2014). Portanto, houve a preocupação da Secretaria de Educação do Estado em capacitar todos os gestores, professores e funções administrativas, aprovados no processo seletivo, possibilitado a participação em duas formações: uma sobre a Educação Interdimensional e outra sobre a Tecnologia Empresarial Aplicada a Resultados. Nas escolas analisadas, essas formações tiveram grande importância para o alcance dos resultados. Na EREM BETA todos os professores participaram das formações, pois 100% dos professores são efetivos. Enquanto que, na EREM ALFA, apenas 59% dos professores participaram das

formações, pois 41% dos professores são contratados e a formação é destinada ao quadro efetivo.

O Governo de Pernambuco também criou o Programa de Formação de Gestores (PROGEPE) como forma de capacitar os professores para a seleção de gestores, contribuindo no desempenho do gestor dentro do ambiente escolar, conforme Cavalcante (2015). Sendo assim, os gestores das escolas analisadas passaram por esse processo de formação como forma de aperfeiçoamento dos conhecimentos profissionais.

Atualmente, passa-se a exigir muito desse novo gestor, porque há necessidade de apresentar um perfil complexo de liderança, o qual atenda as necessidades das escolas. Dentre as competências necessárias à atuação do gestor escolar, destacam-se a consolidação do modelo de gestão por resultados, o gerenciamento eficaz da instituição, estimulando a participação da comunidade escolar no desenvolvimento da filosofia da Educação Interdimensional, ser inovador e participativo, enfim, ser um profissional capacitado para exercer a liderança com eficiência.

O Quadro 10 a seguir apresenta uma síntese das principais características da liderança em cada escola e suas respectivas implicações sobre as estratégias.

Quadro 10: Liderança e suas implicações sobre as estratégias

EREM ALFA	
<u>Características da Liderança</u>	<u>Implicações sobre as Estratégias</u>
Perfil do gestor	Centralizador, causando impactos negativos.
Atuação do gestor	Um ano e seis meses na gestão. Faltou compromisso das gestões anteriores.
Formação permanente	Gestor capacitado pelo PROGEPE.
Obtenção de Resultados	Ausência de parcerias, dificultando o processo educativo.
Estímulo a criatividade	Faltou incentivo ao desenvolvimento das habilidades a iniciativa dos sujeitos envolvidos.
EREM BETA	
<u>Características da Liderança</u>	<u>Implicações sobre as Estratégias</u>
Perfil do gestor	Democrático, atuando como mediador dos conflitos.
Atuação do gestor	Mais de dez anos na gestão, facilitando o trabalho escolar.
Formação permanente	Gestor capacitado pelo PROGEPE.
Obtenção de Resultados	Parcerias com professores, estudantes e famílias.
Estímulo a criatividade	Presença educativa. Incentivo a produção do saber.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, e resgatando os elementos inicialmente propostos no mapa conceitual elaborado na fundamentação teórica (Figura 5), foi possível perceber a existência da interação entre fatores internos e externos que influenciam na implementação das ações e estratégias nas duas escolas, como exposto na figura 09 a seguir:

Figura 09- Fatores internos e externos associados à implementação de estratégias nas EREMs ALFA e BETA



No processo de implementação de estratégias, destacam-se alguns fatores internos e externos que influenciaram no alcance dos resultados das EREMs ALFA e BETA. Nas duas escolas destaca-se a importância desses fatores como relevantes para a obtenção dos resultados educacionais esperados.

Nesse contexto, destacam-se na estrutura externa as diretrizes do governo, o sistema de ensino, os modelos de gestão. Enquanto que na estrutura interna alguns fatores foram importantes no processo de desenvolvimento das ações como os órgãos colegiados, os

documentos oficiais (regimento interno, plano de ação), a hierarquização e a descentralização e centralização das decisões.

Em relação à cultura interna, tem destaque às relações entre estudantes, professores e demais funcionários; o alinhamento entre cultura escolar e proposta do governo, tendo forte influência nos resultados.

Quanto à liderança, percebe-se a importância do planejamento estratégico que envolve todos os fatores, pois a liderança tem como função procurar alinhar os fatores internos e externos na busca da melhoria da educação como um todo.

Sendo assim, no processo de gestão democrática e participativa e na proposta do modelo de gestão por resultados para atender as necessidades da escola se faz necessário à integração efetiva dos principais elementos que constituem a organização escolar.

Portanto, para aprimorar as ações do governo e das instituições de ensino, faz-se necessário sugerir recomendações que fortaleçam a elaboração e execução de estratégias, no sentido de fortalecer o Ensino Básico, conforme descrito na seção seguinte.

5.3 Recomendações para melhoria da gestão educacional

A implementação da Política Pública de Educação Integral em Pernambuco contribuiu para a melhoria da qualidade da educação, considerando o modelo de gestão democrática num processo de inclusão social que vai além da ampliação da jornada escolar. Contudo, ao analisar os resultados desta pesquisa, constatou-se que há necessidade de criar condições nesse novo cenário, a fim de minimizar as dificuldades encontradas na execução das ações nas duas escolas. Assim, as dificuldades encontradas, especialmente pela EREM ALFA, têm relação direta com o modelo de gestão escolar apresentado, envolvendo os fatores eficiência, eficácia e efetividade, e com a Secretaria Estadual de Educação no que se refere à maneira de tratar a implantação do Programa de Educação Integral.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de articular as dimensões educacionais, compreendendo quais os papéis desempenhados por cada um dos segmentos, quer seja da Secretaria de Educação, das Gerências Regionais e das escolas, a partir da realidade específica de cada instituição, numa perspectiva de melhorar os resultados educacionais. Sendo assim, apresentam-se, a seguir, algumas recomendações de melhoria da gestão educacional.

Em relação ao desempenho dos estudantes nas avaliações internas e externas, em especial na EREM ALFA, que não apresentou ações de melhoria, mantendo-se abaixo da meta pactuada no período considerado, será necessário intensificar as ações do

monitoramento psicopedagógico. No entanto, é fundamental a participação efetiva da Secretaria de Educação como órgão central do sistema educacional, com o propósito de aperfeiçoar o sistema de avaliação e monitoramento das ações das Gerências Regionais e das escolas, estabelecendo as condições necessárias ao atendimento do Programa Integral e dando subsídios para realização das ações nos âmbitos das escolas, possibilitando a troca de experiências exitosas como proposta apresentada e executada na implantação do Programa, no final de cada bimestre, conforme Pernambuco (2012).

Outro aspecto importante é a formação continuada dos professores e demais funcionários das escolas. Na EREM ALFA, por exemplo, como todos os funcionários não são do quadro efetivo, apenas 59% participaram da formação interdimensional. Essa formação aconteceu até 2014. Assim, recomendam-se, para ambas as escolas:

Intensificar a ampliação da formação em Educação Interdimensional, envolvendo a equipe técnica e pedagógica da GRE e todos que compõem a equipe escolar, como forma de garantir o aperfeiçoamento e entendimento da proposta do Programa de Educação Integral e a melhoria dos resultados educacionais;

- a) Implementar a formação continuada dos professores em todas as áreas do conhecimento, promovendo ações que fortaleçam o trabalho docente, para que assim todos possam estar realmente incluídos no processo ensino aprendizagem;
- b) A garantia, pelo gestor, da formação permanente dos professores, proferindo palestras, promovendo reuniões coletivas e individuais com cada docente e acompanhando constantemente os resultados dos alunos em cada disciplina, para, assim, constatar se tem havido avanço na qualidade das aulas ministradas pelos professores acompanhados.

De acordo com os resultados desta pesquisa referentes à falta de documentos norteadores das ações, principalmente na EREM ALFA, a falta de efetivação do Conselho Escolar nas duas escolas analisadas e a falta de compromisso das famílias e dos estudantes da EREM ALFA, percebe-se a influência desses fatores no desempenho das ações nas escolas. Destacam-se algumas recomendações pertinentes neste contexto:

- a) O acompanhamento e a orientação efetiva da construção e reformulação dos documentos que orientam o processo educacional, como o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação do Gestor, através das Gerências Regionais de Educação (GRE) que, como órgãos intermediários, têm um papel fundamental na execução das ações;

- b) O comprometimento do gestor em relação à elaboração e execução dos instrumentos que dão identidade e regem a escola, como o Regimento escolar;
- c) A criação de mecanismos de apoio ao fortalecimento dos órgãos colegiados, pela Gerência Regional, pois a efetivação dos órgãos colegiados influi diretamente nos resultados educacionais;
- d) O incentivo do gestor aos professores, funcionários, estudantes e familiares na formação e efetivação dos órgãos colegiados alinhando-se à proposta governamental;
- e) A elaboração de atividades de interação com as famílias, executadas pela escola, com o objetivo de formar parcerias entre escola e comunidade, contribuindo na formação de atores responsáveis pelas decisões que fortalecem o desenvolvimento humano nos seus mais variados aspectos;
- f) A promoção de atividades que estimulem a criatividade e o protagonismo juvenil, para que os jovens se sintam capazes de desenvolver suas habilidades, executadas pela equipe gestora e professores;
- g) A criação de estratégias de incentivo à participação da comunidade nas atividades da escola e o compartilhamento e socialização das ações e a divulgação dos resultados dos estudantes para toda a comunidade, equipe gestora e professores.

Além dessas recomendações, vale destacar aquelas que estão mais relacionadas à estrutura, cultura organizacional e liderança, pois são de suma importância para a concretização dos objetivos organizacionais. Neste contexto, para a melhoria da gestão recomenda-se:

- a. Sob a perspectiva da estrutura organizacional.
 - ✓ A revisão na formação da estrutura escolar como fator primordial para o atendimento a diversidade, pensando na função social da escola que implica repensar em seu próprio papel, suas organizações e atores que a compõe.
 - ✓ Reorganização da padronização da infraestrutura das escolas em seus aspectos materiais e humanos, considerando os principais fatores responsáveis pelo funcionamento adequado da organização e o atendimento as diversidades culturais e sociais.
 - ✓ A viabilização dos fatores essenciais na elaboração dos indicadores de processo e no planejamento das ações como validade e confiabilidade, vistos como processos decisórios na implementação das estratégias.
 - ✓ Fomentar ou produzir condições para a transformação das estruturas escolares, criando estratégias para alavancar o ensino básico, especialmente o ensino

fundamental II, considerando a importância da cultura e liderança na implementação das estratégias.

- ✓ A definição de áreas de responsabilidade que possam dar subsídios na estrutura dos programas escolares, em especial ao Programa de Educação Integral.
- ✓ Construção da missão e da visão de futuro da escola, baseando-se nos principais componentes: competências, valores, comunidade e impactos. Pois a função social da escola e suas relações com a família, estudantes, órgãos colegiados e comunidade, levam a reflexão de como acontece à efetivação da participação dos sujeitos envolvidos nesse processo.

b. Sob a perspectiva da cultura organizacional.

- ✓ A viabilização de estratégias que possam fortalecer a cultura nas organizações, que além de metas desafiadoras sejam dadas as condições básicas de funcionamento das escolas como um todo.
- ✓ No processo de implementação das estratégias sejam considerados a comunicação interna, difusão da cultura, a qualidade e custo do monitoramento e a efetividade das ações.
- ✓ A promoção de uma cultura organizacional, considerando cada escola em particular com ênfase na influência de outros fatores internos como estrutura e liderança, numa perspectiva de produzir um espaço de interações de relações com os saberes.

c. Sob a perspectiva da liderança.

- ✓ A construção de um plano estratégico que vise à seleção de prioridades necessárias ao atendimento de toda comunidade escolar.
- ✓ Viabilização da valorização financeira dos profissionais da educação de forma igualitária, principalmente, nas escolas integrais de Pernambuco.
- ✓ O investimento no modelo de gestão que seja integrado aos demais fatores internos que influenciam na melhoria da educação básica, uma vez que a escola é formada por diversos atores.
- ✓ Estabelecimento de metas que estejam de acordo com a estrutura e a cultura de cada escola num contexto de especificidades, e que possa contribuir para a transformação social.

Com relação ao Gestor escolar, que tem seus princípios voltados à gestão por competência e por resultados, e de acordo com os achados desta pesquisa, destaca-se a necessidade da elaboração de estratégias de incentivo financeiro à equipe gestora, pois há mais de 10 anos não há reajuste na gratificação dos componentes da equipe gestora das escolas como um todo, almejando a melhoria do desempenho de acordo com a função de cada segmento em prol da qualidade dos resultados.

A atuação do gestor na implementação do Programa de Educação Integral traz mudanças significativas não apenas no contexto escolar, mas na sua própria vida e na vida das outras pessoas. A competência do gestor pressupõe a concentração de esforços para a manutenção das equipes motivadas, prontas para assumirem desafios. E muitas dessas competências dependem da flexibilidade ou da rigidez na realização de determinadas atividades. Por isso, conhecimento e competência são exigências necessárias para a execução de um trabalho de equipe eficaz, envolvendo todos os segmentos da educação, enfatizando a qualificação do gestor para a condução dos processos educativos numa perspectiva de melhoria da qualidade do ensino.

6. CONCLUSÕES

A Implantação do Ensino Médio Integral, por meio da Lei Complementar 125/2008, em Pernambuco, visa o Ensino Médio de qualidade social, tendo como finalidade o desenvolvimento integral dos estudantes segundo norteadores da Educação Básica, proporcionando o desenvolvimento das capacidades, envolvendo aquelas de ordem física, cognitiva, afetiva, estética, ética, de relação interpessoal e inserção social.

Atualmente, a gestão por resultados faz parte das principais estratégias do Governo de Pernambuco para fortalecer e efetivar as políticas públicas, visando uma educação de qualidade. Para tanto, é necessário definir objetivos, metas e estratégias; criar ações para assegurar o desenvolvimento do Ensino Básico, considerando os fatores importantes na eficácia do processo de implementação de estratégias: a estrutura organizacional, a cultura e a liderança.

Este trabalho tratou da investigação dos diferentes resultados do IDEPE no período de 2012 a 2015, de duas escolas de tempo integral, no Agreste de Pernambuco, considerando os principais fatores que influenciaram na implementação de estratégias e ações necessárias ao alcance das metas educacionais.

Diante das análises realizadas, algumas considerações são pontuadas, considerando os resultados obtidos nas duas escolas no período de 2012 a 2015. Em relação ao primeiro objetivo específico proposto, as evidências permitiram concluir que a implantação do Programa de Educação Integral ocorreu de forma divergente nas duas EREMs foco desta pesquisa, porém a inserção de novo modelo de educação tornou-se um desafio para ambas. A EREM ALFA necessitou de mudanças na gestão, teve três gestores no período de cinco anos, gerando dificuldades de integração com todos os segmentos da comunidade escolar e, conseqüentemente, enfrentando resistências dos professores e estudantes em relação à proposta pedagógica do Programa de Educação Integral, tendo pouca participação nas ações e estratégias do Programa. Sendo uma das escolas integrais com menor resultado, necessitou criar ações estratégias para reverter o quadro de evasão e baixo rendimento dos estudantes, uma vez que a equipe gestora não apresentou ações de melhoria no período considerado.

A EREM BETA teve um único gestor desde a implantação do Programa de Educação Integral, conseguindo nesse período integrar a comunidade à proposta pedagógica. Houve a elaboração de ações e estratégias de melhoria da qualidade do ensino pela escola, seguindo as orientações do Programa de Educação Integral. Sendo assim, a escola encontra-se entre as escolas com melhores resultados no IDEPE. Desde 2011 tem conseguido se manter

acima da meta pactuada para as escolas integrais em Pernambuco, embora tenha como desafios elevar a nota do IDEPE para 6,0 e manter a taxa de abandono em 0%, através de estratégias inovadoras para atender a um público transitório.

Nessa perspectiva, ao ser comparada a média do IDEPE alcançada pelo Ensino Médio estadual em 2015 (3,9) aos resultados do IDEPE das escolas analisadas, respectivamente (4,67) e (5,33), constata-se que as duas EREMs alcançaram médias superiores à média do Estado como um todo, mostrando que essas escolas tendem a obter melhores resultados.

Destaca-se também que o Programa Ensino Médio Inovador, como estratégia governamental, tem contribuído para a elevação dos indicadores das EREMs. O estímulo ao protagonismo juvenil e a parceria entre família e escola têm influenciado no desempenho dos estudantes nas dimensões pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. Assim, as escolas, através de ações apresentadas no Projeto Político Pedagógico visam uma educação de qualidade.

O Projeto Político Pedagógico é um documento de grande importância dentro das escolas, pois ele retrata a vida escolar. Os objetivos, as ações, a missão, a visão de futuro e os valores estão contidos nesse documento. Na EREM ALFA, não foram encontrados nem o Projeto Político Pedagógico nem o Plano de Ação do Gestor, referente ao período de 2012 a 2014, apenas documentos recentes em elaboração. Já na EREM BETA, todos os documentos estão expostos e os objetivos e ações relacionados com o Regimento e demais documentos legais.

Quanto ao monitoramento dos resultados das ações das duas EREMs, houve o processo de acompanhamento sistemático pela Gerência Regional de Educação e pelo Programa de Educação Integral, mas faltaram intervenções, especialmente, na EREM ALFA, onde os resultados educacionais permaneceram abaixo da meta pactuada no período de 2012 a 2014.

Em relação ao segundo objetivo específico, conclui-se que os fatores estrutura, cultura e liderança têm forte influência na implementação das estratégias.

Ao analisar a estrutura no processo de implementação de estratégias nas escolas integrais, percebeu-se que os resultados estão relacionados com as funções de cada segmento da escola, destacando, como fator principal para a melhoria da aprendizagem, o tempo pedagógico. De acordo com os entrevistados, o tempo integral ajuda nas relações interpessoais entre estudantes e funcionários, mas ainda não está sendo aproveitado como deveria. Faltam atividades atrativas que envolvam os estudantes nos horários em que não

estejam com conteúdos didáticos, pois a vulnerabilidade dos estudantes dentro do ambiente escolar torna-os desmotivados.

A estrutura organizacional é um dos fatores que auxiliam o desempenho das estratégias, levando as instituições a alcançarem seus objetivos. As funções devem ser ordenadas e distribuídas de acordo com o funcionamento da escola. Os parâmetros entre as relações pedagógicas e administrativas estão estabelecidas no Regimento Escolar que é o instrumento da gestão democrática mais importante dentro das escolas.

Assim, constatou-se que A EREM ALFA, desde o ano de implementação, 2009, não possui Regimento atualizado e isso implica na organização de todos os setores da escola. As funções precisam ser definidas, ordenadas e agrupadas, de acordo com a modalidade de Ensino, visando a participação efetiva e o conhecimento de toda a comunidade escolar. Enquanto que a EREM BETA possui o regimento atualizado e de acordo com a legislação vigente e com a estrutura do Programa de Educação Integral. A existência desse documento precisa ser do conhecimento de todos, inclusive dos estudantes, que sabem apenas das regras da escola, mas não têm acesso ao documento principal que regulamenta as ações da escola. Tais documentos deveriam estar expostos em organogramas, os quais as escolas não possuem.

O Ensino Básico de Pernambuco destaca-se por meio da gestão democrática e participativa e tem como maior órgão de direção o Conselho Escolar com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais. Na EREM ALFA, verificou-se que o Conselho Escolar existe apenas formalmente e, no período de 2012 a 2014, as reuniões com os membros do Conselho eram para assinar documentos. De acordo com relato do membro do conselho deliberativo, existiu Conselho apenas para constar em ata. As decisões eram tomadas pelo gestor da escola, num processo centralizado que influenciou nos resultados da escola no período supracitado. Porém, na EREM BETA, foi apresentado o Conselho Escolar com suas atribuições e, de acordo com os entrevistados, o Conselho é atuante na parte administrativa, mas na parte pedagógica não atua efetivamente. Também os estudantes não têm conhecimento do Conselho e de sua importância no processo de Ensino Aprendizagem. Embora as decisões sejam descentralizadas, ainda falta a participação de toda a comunidade escolar.

Em relação à cultura das EREMs, vale ressaltar que a mesma é focada em resultados, seguindo os objetivos do Programa de Educação Integral. A cultura escolar modela o comportamento dos indivíduos, desde que estes sejam motivados a se sentirem parte do processo educativo e conheçam as competências necessárias a sua formação cidadã. Assim como a resistência de alguns professores em aderir à filosofia do programa e cumprir prazos para atingir os resultados, como foi percebido na EREM ALFA.

De acordo com relato dos entrevistados e por meio das observações empreendidas, constatou-se que não houve alinhamento da cultura da EREM ALFA com as estratégias do governo, pois existem diversos problemas na escola como a falta de compromisso dos estudantes e as dificuldades de aprendizagem; a falta de participação das famílias nas atividades da escola; o aumento da taxa de evasão e a resistência de alguns professores no apoio a proposta da Escola Integral. Por outro lado, na EREM BETA, a cultura está alinhada com as estratégias governamentais, houve a valorização da escola pela comunidade como um todo; a confiança das famílias no trabalho desenvolvido pela escola; os professores, funcionários e estudantes sentem-se acolhidos.

Com relação à efetivação da gestão democrática, constatou-se a relevância da participação de todos os segmentos. Contudo, o gestor escolar exerceu uma grande influência no processo de execução das estratégias e ações, considerando a diferença existente entre os resultados alcançados pelas duas EREMs. O gestor deve assumir o compromisso de mobilizar, de envolver a comunidade escolar, principalmente, os estudantes enquanto protagonistas das suas histórias.

Ficou evidente que, na implementação de uma Política Pública Educacional, a liderança do gestor escolar é o principal fator de influência nas ações e estratégias da escola, tendo em vista que a efetivação e a comunicação da política ocorrem através do gestor, que surge como um grande articulador desse modelo de gestão por resultados. O gestor escolar é o principal responsável pela administração, assumindo o compromisso prévio com a Secretaria de Educação de elevar o resultado do IDEPE.

De acordo com as observações, relatos dos entrevistados e análise dos documentos institucionais, existem distinções entre a liderança das duas EREMs. Em relação ao modelo de gestão apresentado, a liderança da EREM ALFA é centralizada, criativa e dinâmica. O atual gestor atua há pouco mais de um ano na escola e reside em outro município. A liderança da EREM BETA tem um perfil democrático e descentralizado, o gestor atua na escola há mais de vinte anos e reside na cidade em que a escola está localizada.

A gestão escolar necessita de suporte da Secretaria de Educação, não apenas no monitoramento e acompanhamento das ações, mas na elaboração e execução das estratégias. É necessário o fortalecimento dos órgãos colegiados, o apoio aos programas de formação continuada dos professores e demais funcionários para promover uma educação de qualidade frente às exigências sociais, a garantia de professores em quantidade suficiente com sua formação específica e atuando na sua área de formação.

Portanto, na elaboração e execução de estratégias e ações fundamentais para o alcance dos resultados, alguns aspectos se constituem como fatores limitadores da implementação da Política Pública de Educação Integral, sendo necessária a articulação de ações interventivas e inovadoras da Secretaria de Educação, das Gerências Regionais e das escolas, com o objetivo de diminuir ou sanar as dificuldades encontradas na busca da melhoria da gestão educacional e dos resultados pactuados.

Dentre as principais recomendações decorrentes das evidências dessa pesquisa, pode-se destacar: a intensificação do monitoramento psicopedagógico; a implementação da formação continuada dos professores e demais funcionários das escolas; o acompanhamento e orientação efetiva da construção e reformulação dos documentos institucionais; o incentivo à participação da comunidade nas atividades da escola; a elaboração de estratégias de incentivo financeiro à equipe gestora.

Em relação à estrutura organizacional, cultura organizacional e liderança, destacam-se para a melhoria da gestão: a revisão da estrutura escolar, em especial as escolas integrais; a produção de condições para a transformação das escolas de Ensino Fundamental II; a reorganização da padronização da infraestrutura, em atendimento as diversidades culturais e sociais; o fortalecimento da cultura através de estratégias inovadoras; a promoção da cultura escolar, considerando a influência de outros fatores internos e externos; a valorização dos profissionais na educação; o investimento adequado do modelo de gestão que integre os demais fatores internos e o estabelecimento de metas em consonância com os fatores internos, tendo em vista as especificidades de cada escola.

O presente trabalho visa contribuir teoricamente para os estudos referentes aos conhecimentos sobre a implementação de estratégias, considerando os principais fatores que influenciam nos resultados das instituições, em especial, nas escolas públicas de Pernambuco, e na implantação de políticas públicas educacionais para o Ensino Médio, possibilitando a compreensão de que é preciso reforçar as práticas pedagógicas e construir parcerias para melhorar o processo educativo.

Pretende-se também contribuir para que gestores escolares aprimorem o exercício da liderança efetiva na sua atuação profissional, propiciando a troca de experiências exitosas, a disseminação de ações e o diálogo acerca de problemas comuns, bem como na orientação dos gestores, professores e estudantes na busca da melhoria dos resultados, estimulando a criação de uma cultura escolar que se adapte às diversas configurações sociais e estruturais; para que as práticas pedagógicas sejam revistas pela escola e pela Secretaria de Educação, numa perspectiva de repensar as ações de fortalecimento da gestão e de sua equipe.

Os resultados pretendem contribuir para diminuir ou eliminar as possibilidades de fracasso, tornando-se necessária a utilização de ferramentas que realmente proporcionem aos gestores e equipe pedagógica da Secretaria de Educação avaliar o desempenho escolar de forma constante e sistêmica, destacando-se a formulação e o desdobramento de estratégias e de práticas que assegurem a cultura da excelência da liderança em todos os segmentos da escola.

6.1 Limitações da pesquisa

As limitações naturalmente aparecem no decorrer da pesquisa, dificultando o trabalho do pesquisador. A pesquisa realizada apresentou limitações importantes, mas foram contornadas pela pesquisadora.

Uma das limitações refere-se ao tempo dos entrevistados, pois algumas entrevistas foram realizadas em dois momentos, devido às diversas atribuições dos funcionários, especialmente, os gestores e educadores de apoio das escolas analisadas, que tiveram que se ausentar no decorrer das entrevistas.

Outra limitação diz respeito à falta de conhecimento de determinados assuntos e a inadequação na compreensão das perguntas pelos estudantes, sendo necessária a repetição das perguntas pelo entrevistador, tomando mais tempo na entrevista.

Outro fator limitante foi a inibição dos professores em relatar a realidade da escola e a indisposição em dar informações necessárias, por falta de conhecimento das questões administrativas correspondentes ao período de 2012 a 2015, sendo necessária a intervenção do entrevistador, no sentido de tranquilizá-los.

Por fim, a falta de alguns documentos institucionais que são de grande importância na apresentação de evidências das ações da escola, no período considerado.

No entanto, alguns dados foram pesquisados em sites da Secretaria de Educação. Outros foram solicitados por e-mail a coordenadora do Programa de Educação Integral, contendo informações sobre questões mais gerais, como, por exemplo, os dados relativos à nota do IDEPE de todas as escolas integrais, visto que os gestores das escolas só têm acesso ao resultado específico da GRE na qual sua escola está localizada.

6.2 Sugestões de futuros estudos para a melhoria da gestão

O resultado da pesquisa conduz à reflexão da influência dos principais fatores organizacionais (estrutura, cultura e liderança) no processo de implementação de estratégias

responsáveis pelo alcance dos objetivos educacionais. Apesar das evidências de ações e estratégias de melhoria das práticas pedagógicas desse estudo, sugerem-se algumas investigações para novas pesquisas, uma vez que este estudo foi realizado em duas escolas integrais do agreste de Pernambuco, não sendo possível generalizar os achados.

As sugestões são: investigar quais as estratégias inovadoras apresentadas pelas escolas das demais gerências regionais; investigar se os resultados alcançados pelas escolas Integrais nas avaliações internas e externas têm influência direta da cultura e da estrutura organizacional; analisar a influência da matriz curricular das escolas integrais nos resultados alcançados em avaliações externas; analisar quais as estratégias governamentais voltadas para o Ensino Fundamental nas escolas públicas; analisar quais os principais investimentos do Governo de Pernambuco para o Ensino Médio Integral, visando a melhoria dos resultados; descrever as contribuições do Ensino Médio Inovador na melhoria dos resultados do SAEPE; investigar as causas da ausência das famílias no acompanhamento das ações das escolas; analisar a atuação do Conselho Escolar nas escolas integrais de Pernambuco, num processo de democratização da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.C. de et al. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.13, n. 2, p. 15-26, Abr./Jun. 2006.

ANGONESE, Rodrigo; LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. O Processo de Implementação da Estratégia: um Estudo Segundo os Modelos de Hart (1992). **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p.51-77, jan./abr.2013.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARDIN, Laurence. **Content analysis**. Lisbon: Ed. 70, 1977. 230 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BARRETO, Leilianne.M.T. da Silva. et al. Cultura organizacional e Liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, SP, v. 48, n.1, p.34-52, Jan./Fev./Mar. 2013.

BARROS, Luís Alberto Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto A. Eficácia da Implementação de Estratégias. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3, **Anais...** São Paulo, Maio 2007.

BARROSO, João. **Políticas Educativas e organização escolar**. Lisboa, Universidade Aberta, 2004.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implementação da gestão do Conhecimento; A Questão cultural nas organizações Públicas Federais Brasileiras. **Rev. digit. bibliotecon. Cienc.inf.** Campinas, SP, v. 11, n.2, p. 123-135, Maio/Ago. 2013.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-estilos...lideranca.../download>>. Acesso em: 27 de Fev. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Ensino Médio Inovador - Documento Orientador**, Brasília: MEC/SEF, 2011.

_____. Ministério da Educação – CNE/CEB. 2012: Resolução nº 02, de 30 de janeiro de 2012. Brasília: **Diário Oficial da União**, Brasília 31 Jan. 2012. Seção 1, p. 20.

_____. **Plano Nacional de Educação – PNE**. 2014: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9394/96, de 20 dez. 1996 Brasília, DF, p. 1. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 30 de março 2016.

_____. L. Ministério de Educação e Cultura. **Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio**. Secretaria de educação Básica, 2000. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/blegais.pdf>>. Acesso em: 30 ab. 2016.

CARAVANTES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia B., KLOECHNER, Mônica C. **Comunicação e Comportamento organizacional**. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2009. 3ª edição.

CAVALCANTI, Sandra Valéria. **Pacto Pela Educação: Implantação e Desafios em três Escolas Estaduais da Mata Sul do Estado de Pernambuco**. 2015.100f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2015.

CAVALIERE, Ana Maria Villela. Educação integral: uma nova identidade para a escola brasileira? **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 23, n. 81, p. 247-270, dez. 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CORSO, Angela Maria. SOARES, Solange Toldo. O Ensino Médio no Brasil: dos Desafios Históricos às novas Diretrizes Curriculares Nacionais. **X ANPED SUL**, Florianópolis, outubro de 2014.

COSTA, Ana Sheila Fernandes. AKKARI, Abdeljalil. SILVA, Rossana Valéria Souza. Educação Básica No Brasil: Políticas Públicas e Qualidade. **Práxis Educacional**, . Vitória da Conquista, v. 7, n. 11 p. 73-93 jul./dez. 2011.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da, 1949 – **Pedagogia da presença: da solidão ao encontro**. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2001.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC; UNESCO, 1998.

DOURADO, Luiz Fernando. OLIVEIRA, João Ferreira de. A Qualidade da Educação: Perspectivas e Desafios. **Cad. Cedes**, Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

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

DOURADO, Luiz Fernando. OLIVEIRA, João Ferreira de. SANTOS, Catarina de Almeida. **A Qualidade da Educação: conceitos e definições**. Disponível em: <http://escoladgestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2015.

DUTRA, Paulo, Fernando, Vasconcelos. Política Pública de Ensino Médio Integral em Pernambuco – Uma possibilidade. **Seminário. ANPAE**, 2012.

DUTRA, Paulo, Fernando, Vasconcelos. **Educação Integral no Estado de Pernambuco: Uma Realidade no Ensino Médio**. 2013. 99f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**: textos e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODOY, Arilda. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; Bandeira-de-Mello, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-146.

Godoy, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Rev. adm. empresas**, Abr 1995, vol.35, n.2, p.57-63. ISSN 0034-7590.

HERMIDA, Jorge Fernando (Tom). **A Reforma Educacional no Brasil (1988-2001)**: processos legislativos, projetos em conflito e sujeitos históricos. João Pessoa: Editora Universitária da Paraíba, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KICH, Juliane I. di F.; PEREIRA, Maurício F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, Dez. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. Docência em formação – Saberes pedagógicos. São Paulo, Ed.Cortez, 2012.

LIMA, Maria Madalena Barbosa de. **Gestão Compartilhada na Operacionalização do Programa Ensino Médio Inovador, Em Pernambuco**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2014.

LIMA, Uiara do Carmo Wanderley. **O Programa de Educação Integral das Escolas de Referência em Ensino Médio da Rede Pública Estadual de Pernambuco (2008-2013)**. 2014. 180f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, 2014.

LÜCK, Heloísa. **As Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba. 2009.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional** . Editora Vozes. Petrópolis, RJ. 2009.

_____. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Editora Vozes. Petrópolis, RJ. 2011.

_____. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Editora Vozes. Petrópolis, RJ. 2008.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Editora Vozes. Petrópolis, RJ. 2009.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MEC. Portaria Normativa Interministerial nº. 17, de 24 de abril 2007. **Programa Mais Educação**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2007.

_____. **Resultado do IDEB 2015**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2015. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. **PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. Ministério da Educação, 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16478&Itemid=1107>. Acesso em: 15 abr. 2016.

MELO, Savana Diniz Gomes. DUARTE, Adriana. Políticas para o Ensino Médio no Brasil: Perspectivas para a Universalização. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 31, n. 84, p. 231-251, maio/ago. 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Trad. James Sunderland Cook, - 3.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLL, Jaqueline. In: O PNE e a educação integral Desafios da escola de tempo completo e formação integral. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p. 369-381, jul./dez. 2014.

NARDI, Elton Luiz. SCHNEIDER, Marilda Pasqual. RIOS Mônica Piccione Gomes. Qualidade na Educação Básica: ações e estratégias dinamizadoras. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 2, p. 359-390, abr./jun. 2014.

NASCIMENTO, Ernandes Rodrigues do. OLIVEIRA, Karla Karina de. MARQUES, Rafaela Queiroz. Panorama da Pesquisa em Marketing no Brasil: uma análise da produção funcionalista em periódicos Qualis Capes A2, B1 e B2. 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2014/2014_EMA204.pdf. Acesso em 20 de dez. 2016.

NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. Lisboa, Dom Quixote, 1995.

OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organizations. **Management Decision**, v. 41 n. 9, p. 871-882, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: Introdução Crítica. São Paulo, Cortez, 2015

Pasquali, Luiz. **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida / Instituto de Psicologia / UnB: INEP, 1996.

PERNAMBUCO. Lei Complementar 125, de 10 de julho de 2008. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo**, Pernambuco, PE, 11 jul. 2008. p. 3.

_____. **Construindo a excelência em gestão escolar**: curso de aperfeiçoamento: Módulo I - Políticas Públicas para a Educação/ Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012. 57 f.: il.

_____. **Construindo a excelência em gestão escolar**: curso de aperfeiçoamento: Módulo III – Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão e Diálogo com a Comunidade/ Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012. 51 f.: il.

_____. **Construindo a excelência em gestão escolar**: curso de aperfeiçoamento: Módulo X – Competências e gestão de pessoas / Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012. 50 f.: il.

_____. **Construindo a excelência em gestão escolar**: curso de aperfeiçoamento: Módulo XII – Políticas de responsabilização educacional / Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012. 52 f.: il.

_____. Projeto de Lei Ordinária nº 1139/2016, de 22 de novembro de 2016. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo**, Pernambuco, PE, 22 Nov. 2016.p. 15.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PRESTES, Maria Lucia de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. 5. ed. São Paulo: Rêspel, 2010.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, J. S. da; ALBUQUERQUE, K. S. L. S. Princípios das organizações focalizadas na estratégia: O processo de implementação das estratégias do governo do estado da Bahia. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Bahia**, v. 1, n. 1, p. 48-57, dez. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAEPE. Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco. **Revista da Gestão Escolar – Governo de Pernambuco** – UNDIME, p.28, 2015. Disponível em <<http://www.saepe.caedufjf.net/wp>>. Acesso em: 30 nov. 2016

SEE. Governo de Pernambuco – Secretaria de Educação de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.educacao.pe.gov.br>>. Acesso em: 14 set. 2016.

SEVERO, Eliane Andrea, et al. Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil. **Revista Espacios**, Caxias do Sul, RS, v. 33, n 11, Junho 2012.

SILVA, Katharine Ninive Pinto; SILVA, Jamerson Antonio de Almeida da. As políticas sociais e a “nova estratégia” de educação integral no Brasil. **Série-Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, Campo Grande, MS, n. 36, p. 109-128, jul./dez. 2013.

SILVA, Katharine Ninive Pinto; SILVA, Jamerson Antonio de Almeida da. Política de Avaliação e Programa de Educação Integral no Ensino Médio da Rede Estadual de Pernambuco: os limites da centralidade da avaliação nas políticas educacionais. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, p. 736-756, v. 11, n. 3, set./dez. 2016.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUSA, Maria Petrócia de, et al. Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: Um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. In: Simpósio de Excelência Gestão e Tecnologia para a Competitividade. 2013, Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652.pdf> >. Acesso em 25 de Jan. 2016.

THIESEN, aprendizagem Juarez da Silva. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação**, Santa Catarina, v. 13 n. 39, p. 545-598, set./dez., 2008.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WEBER, Silke. O Plano Nacional de Educação e a Valorização Docente: Confluência do Debate Nacional. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 495-515, set.-dez., 2015.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa

Prezado(a),

Como previamente apresentada por telefone, sou Maria Sandra da Conceição, mestranda do Programa de Pós-Graduação nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, com ênfase em Implementação de Estratégias nas organizações, sob orientação do Prof. Dr. André Machado. Estou na etapa de formulação da minha Dissertação, a qual aborda o tema: **Ensino médio Integral no Agreste de Pernambuco: Um Diagnóstico à Luz Da implementação de Estratégias.**

O trabalho objetiva analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas três últimas avaliações do IDEPE.

A finalidade desse trabalho é contribuir para que gestores escolares aprimorem o exercício da liderança efetiva na sua atuação profissional, propiciando a troca de experiências exitosas, a disseminação de ações e o dialogo acerca de problemas comum, a fim de promover novas estratégias que os orientem na busca de melhoria dos resultados.

A participação desta escola na pesquisa dar-se-á por meio da concessão de entrevistas semiestruturadas com profissionais que estão envolvidos no processo de Ensino Aprendizagem e as contribuições que a sua instituição poderá oferecer serão de grande valor para a pesquisa em questão.

Esta pesquisa possui fins exclusivamente científicos, seguindo normas éticas de comportamentos, bem como a preservação do nome da escola e seus entrevistados preservando-se em sigilo, caso solicitado.

Subscrevemo-nos, agradecendo, a colaboração de todos e coloco-me a inteira disposição para eventuais esclarecimentos

Cordialmente

Maria Sandra da Conceição

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista do Gestor

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Nome:		
Contato	Email:	Tel:
Escola em que trabalha:		
Cargo/Função:		
Quanto tempo ocupa o cargo/função?		
Deseja receber os resultados da pesquisa?		

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.

Objetivo específico 1. Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado.

1. A estratégia é considerada como um conjunto de objetivos a serem estabelecidos para alcançar as metas. Quais os objetivos estabelecidos pela escola nos últimos quatro anos para alcançar as metas? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Como foram estabelecidos esses objetivos? Quem foram os envolvidos na escolha dos objetivos? (PERNAMBUCO, 2012)
2. Qual o ano de implantação da sua escola e qual é o objetivo do Programa de Educação Integral em Pernambuco? (COSTA, 2001; DUTRA, 2013; LIMA, 2014)
3. Como você avalia os efeitos da implantação do Ensino Médio Integral na sua escola? (LIMA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
4. Foram estabelecidas metas para o alcance dos objetivos? Se sim, como foram estabelecidas?
5. Estratégias e ações são criadas para avaliar a qualidade da educação de Pernambuco (LIMA, 2014). Quais as principais ações desenvolvidas para melhorar o resultado da escola na avaliação do SAEPE nos últimos quatro anos? (PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013) Quem foram os responsáveis pela execução dessas ações?

6. Quais os recursos envolvidos na elaboração das ações? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Quais documentos foram utilizados como referência na elaboração das ações? (LIMA, 2014).
7. A escola possui Projeto Político Pedagógico atualizado? Suas ações contemplam o currículo escolar e estão sendo executadas na escola? (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; PERNAMBUCO, 2012) Explique
8. Qual a influência da Secretaria de Educação, do Programa de Educação Integral e da Gerência Regional de Educação na elaboração e execução das ações? (PERNAMBUCO, 2012).
9. Qual a função dos professores, funcionários e estudantes na execução do planejamento e das ações?
10. O ProEMI tem como objetivo apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio (LIMA, 2014). Na sua escola como as ações têm sido executadas? De que forma ele tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino?
11. As famílias são peças fundamentais na formação do indivíduo. Elas influenciam de alguma forma, as estratégias, as metas e ações escolares? Explique por favor.
12. O Protagonismo Juvenil é uma estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo (COSTA, 2001). Quais as condições criadas para que os jovens participem ativamente e desenvolvam as competências básicas para sua formação integral?
13. De que formas as ações e os resultados da escola são repassados para toda comunidade escolar?
14. Como ocorre o processo de monitoramento dos resultados das ações responsáveis pelo alcance das metas? Quando as metas não são atingidas, quais as implicações?
15. A avaliação institucional é um dos instrumentos de acompanhamento das ações da escola pela secretaria de educação. Como é feita a socialização do resultado desta avaliação na sua escola e qual a contribuição para a melhoria do IDEPE?

- **Objetivo específico 2.** Analisar como a estrutura organizacional, a liderança e a cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas

16. A estrutura organizacional é constituída por elementos básicos que são necessários ao desempenho da estratégia. (ROBBINS, 2002). Explique como ocorre o processo de especialização do trabalho na sua instituição e como pode influenciar no desenvolvimento das ações.

17. A estrutura tem uma forte influência nos processos decisórios, levando as organizações a serem centralizadas ou descentralizadas. (ROBBINS, 2002). Como você considera o processo decisório da sua escola?
18. O desempenho estratégico está associado ao grau de formalização que depende do modelo estrutural. As estruturas podem ser burocráticas dependendo da rotina das tarefas. Na escola existe burocracia? Se sim, quais as implicações? (COSTA; SOUZA; FELL, 2014).
19. Caso haja, é possível eu ter acesso ao organograma da escola? Qual o modelo de estrutura adotado na sua instituição? (ROBBINS, 2002).
20. O Regimento Escolar é um instrumento de democratização das relações sociais que define formalmente o rumo dos indivíduos e suas funções em cada segmento da escola (LIBÂNEO, 2001). De que forma o Regimento é elaborado e como as ações da escola estão relacionadas com ele?
21. O Conselho Escolar é o maior órgão de direção nas escolas públicas. Quais as contribuições do Conselho na prática pedagógica e de que forma é feito o acompanhamento das ações pelo Conselho dentro do ambiente escolar? (PERNAMBUCO, 2012).
22. A estrutura também é responsável pelo desenvolvimento de um sistema de relações entre os indivíduos. Como se dá a relação interpessoal entre os funcionários e os estudantes da escola? (SOUZA et al, 2013). Como a estrutura organizacional influencia na comunicação entre as pessoas de diferentes áreas da escola?
23. Para que a aprendizagem seja efetivada e o conhecimento promovido é necessário que haja relações sociais. (SILVA, 2008). Como as relações interpessoais da sua escola têm influenciado no desempenho das ações voltadas a melhoria da qualidade social da educação?
24. Existem critérios para seleção de funcionários e estudantes da sua escola? Se sim, quais os procedimentos e suas contribuições na melhoria dos resultados?
25. O modelo de gestão se relaciona ao objetivo da empresa e a forma como o líder orienta sua equipe. A gestão escolar visa um ambiente participativo e democrático? Justifique. (BOTELHO; KROM, 2013; KICH; PEREIRA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
26. A cultura é responsável pela identidade das organizações, podendo modelar o comportamento dos indivíduos que delas fazem parte. (BARRETO et al, 2013; BEM et al, 2013). Os professores e estudantes tiveram seus comportamentos modelados pela cultura organizacional? De que forma a cultura da escola tem influenciado nos resultados?
27. A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações e estratégias. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A cultura da sua escola está alinhada com as estratégias implantadas pelo governo de Pernambuco? Houve mudanças na cultura da sua escola? Se sim, quais os problemas enfrentados com essas mudanças?

28. Considerando o ser em sua plenitude; com suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. (MOLL, 2014). Qual a importância da cultura no processo de formação dos estudantes? Quais as medidas tomadas em relação aos estudantes que apresentam poucas habilidades nas competências analisadas?
29. A educação integral visa à qualidade sociocultural dos estudantes. Qual o perfil sociocultural da maioria dos estudantes da sua escola? (MOLL, 2014). Esse perfil tem influência nos resultados? Em que aspectos?
30. A cultura escolar se perpetua ao longo do tempo e de acordo com o currículo escolar em suas dimensões numa perspectiva de formar integralmente o estudante (LUCK, 2011). Na escola há mobilização para vencer desafios e superar problemas e limitações relacionados ao desempenho dos estudantes? Justifique.
31. Através da cultura organizacional pode-se perceber o modelo de gestão adotado, o qual sofre influência do tipo de cultura existente. (SOUSA et al, 2013). Em que aspectos a gestão escolar é influenciada pela cultura? Quais os principais problemas enfrentados pelo gestor em relação à cultura da escola?
32. As organizações sofrem impactos dos elementos informais como os comportamentos, as opiniões, as ações e as diversas formas de relacionamento existentes entre os grupos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). De que forma a escola trabalha para que exista uma boa relação interpessoal?
33. As escolas são instituições que possuem aspectos culturais diferenciados tanto das outras organizações sociais, como das outras escolas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Quais os aspectos culturais das escolas de tempo integral que as diferenciam das demais escolas de Ensino médio e contribuem para a formação dos estudantes?
34. Os líderes são agentes transformadores que exercem influência sobre as outras pessoas, garantindo a cooperação na realização dos objetivos da organização (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014). Quais os desafios encontrados pelo líder na realização das ações com sua equipe?
35. Os líderes possuem características relacionadas com o objetivo da organização, tendo comportamentos distintos. (BOTELHO; KROM, 2013). Qual o modelo de liderança que sua escola apresenta? Em que aspectos o modelo de gestão adotado pelo Programa de Educação Integral para as escolas de referência se diferencia das escolas regulares? (PERNAMBUCO, 2012)
36. As estratégias conduzem as pessoas à reflexão da situação atual e futura da organização. (SILVA, 2009). Como é a participação do gestor nas ações pedagógicas voltadas à melhoria da qualidade do Ensino? (PERNAMBUCO, 2012).
37. O gestor possui plano de ação. Quais as ações desenvolvidas por ele para alcançar as metas propostas pelo governo? (SOUSA et al, 2013; NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014).

38. O estímulo à criatividade faz parte das características da liderança. Qual a importância da criatividade nas atividades do líder e dos liderados? Qual a contribuição da criatividade na obtenção dos resultados educacionais? (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014).
39. O gestor escolar não é apenas um administrador, ele é um educador que conduz a vida escolar, que busca a eficiência (PARO, 2015). Dentre as competências necessárias à atuação do gestor escolar, quais as que você considera mais relevantes?
40. A gestão democrática envolve todos que fazem parte da organização num processo de efetividade e autonomia em prol da melhoria da qualidade da educação (LUCK, 2008). De que forma a capacidade de liderança de todos que fazem parte da escola tem influenciado nos resultados?
41. O governo de Pernambuco criou o Programa de Formação de Gestores (PROGEPE). De que forma este programa tem contribuído no desempenho do gestor dentro do ambiente escolar?
42. A gestão por resultado faz parte da criação de estratégias do governo de Pernambuco, visando à vantagem competitiva e o reforço na posição das escolas no ranking do IDEPE. (PERNAMBUCO, 2012). Qual a influência do gestor na busca dos resultados?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista do Educador de Apoio

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Nome:		
Contato	Email:	Tel:
Escola em que trabalha:		
Cargo/Função:		
Quanto tempo ocupa o cargo/função?		
Deseja receber os resultados da pesquisa?		

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.

Objetivo específico 1. Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado.

1. A estratégia é considerada como um conjunto de objetivos a serem estabelecidos para alcançar as metas. Quais os objetivos estabelecidos pela escola nos últimos quatro anos para alcançar as metas? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Como foram estabelecidos esses objetivos? Quem foram os envolvidos na escolha dos objetivos? (PERNAMBUCO, 2012)
2. Como você avalia os efeitos da implantação do Ensino Médio Integral na sua escola? (LIMA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
3. Foram estabelecidas metas para o alcance dos objetivos? Se sim, como foram estabelecidas?
4. Estratégias e ações são criadas para avaliar a qualidade da educação de Pernambuco (LIMA, 2014). Quais as principais ações desenvolvidas para melhorar o resultado da escola na avaliação do SAEPE nos últimos quatro anos? (PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013) Quem foram os responsáveis pela execução dessas ações?
5. Quais os recursos envolvidos na elaboração das ações? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Quais documentos foram utilizados como referência na elaboração das ações? (LIMA, 2014).

6. A escola possui Projeto Político Pedagógico atualizado? Suas ações contemplam o currículo escolar e estão sendo executadas na escola? (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; PERNAMBUCO, 2012) Explique
7. Qual a influência da Secretaria de Educação, do Programa de Educação Integral e da Gerência Regional de Educação na elaboração e execução das ações? (PERNAMBUCO, 2012).
8. Qual a função dos professores, funcionários e estudantes na execução do planejamento e das ações?
9. O ProEMI tem como objetivo apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio (LIMA, 2014). Na sua escola como as ações têm sido executadas? De que forma ele tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino?
10. As famílias são peças fundamentais na formação do indivíduo. Elas influenciam de alguma forma, as estratégias, as metas e ações escolares? Explique por favor.
11. O Protagonismo Juvenil é uma estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo (COSTA, 2001). Quais as condições criadas para que os jovens participem ativamente e desenvolvam as competências básicas para sua formação integral?
12. De que formas as ações e os resultados da escola são repassados para toda comunidade escolar?
13. Como ocorre o processo de monitoramento dos resultados das ações responsáveis pelo alcance das metas? Quando as metas não são atingidas, quais as implicações?
14. A avaliação institucional é um dos instrumentos de acompanhamento das ações da escola pela secretaria de educação. Como é feita a socialização do resultado desta avaliação na sua escola e qual a contribuição para a melhoria do IDEPE?

Objetivo específico 2. Analisar como a estrutura organizacional, a liderança e a cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas

15. A estrutura organizacional é constituída por elementos básicos que são necessários ao desempenho da estratégia. (ROBBINS, 2002). Explique como ocorre o processo de especialização do trabalho na sua instituição e como pode influenciar no desenvolvimento das ações.
16. O desempenho estratégico está associado ao grau de formalização que depende do modelo estrutural. As estruturas podem ser burocráticas dependendo da rotina das tarefas. Na escola existe burocracia? Se sim, quais as implicações? (COSTA; SOUZA; FELL, 2014).
17. O Regimento Escolar é um instrumento de democratização das relações sociais que define formalmente o rumo dos indivíduos e suas funções em cada segmento da escola

- (LIBÂNEO, 2001). De que forma o Regimento é elaborado e como as ações da escola estão relacionadas com ele?
18. O Conselho Escolar é o maior órgão de direção nas escolas públicas. Quais as contribuições do Conselho na prática pedagógica e de que forma é feito o acompanhamento das ações pelo Conselho dentro do ambiente escolar? (PERNAMBUCO, 2012).
 19. A estrutura também é responsável pelo desenvolvimento de um sistema de relações entre os indivíduos. Como se dá a relação interpessoal entre os funcionários e os estudantes da escola? (SOUSA et al, 2013). Como a estrutura organizacional influencia na comunicação entre as pessoas de diferentes áreas da escola?
 20. Para que a aprendizagem seja efetivada e o conhecimento promovido é necessário que haja relações sociais. (SILVA, 2008). Como as relações interpessoais da sua escola têm influenciado no desempenho das ações voltadas a melhoria da qualidade social da educação?
 21. O modelo de gestão se relaciona ao objetivo da empresa e a forma como o líder orienta sua equipe. A gestão escolar visa um ambiente participativo e democrático? Justifique. (BOTELHO; KROM, 2013; KICH; PEREIRA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
 22. A cultura é responsável pela identidade das organizações, podendo modelar o comportamento dos indivíduos que delas fazem parte. (BARRETO et al, 2013; BEM et al, 2013). Os professores e estudantes tiveram seus comportamentos modelados pela cultura organizacional? De que forma a cultura da escola tem influenciado nos resultados?
 23. A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações e estratégias. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A cultura da sua escola está alinhada com as estratégias implantadas pelo governo de Pernambuco? Houve mudanças na cultura da sua escola? Se sim, quais os problemas enfrentados com essas mudanças?
 24. Considerando o ser em sua plenitude; com suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. (MOLL, 2014). Qual a importância da cultura no processo de formação dos estudantes? Quais as medidas tomadas em relação aos estudantes que apresentam poucas habilidades nas competências analisadas?
 25. A educação integral visa à qualidade sociocultural dos estudantes. Qual o perfil sociocultural da maioria dos estudantes da sua escola? (MOLL, 2014). Esse perfil tem influência nos resultados? Em que aspectos?
 26. A cultura escolar se perpetua ao longo do tempo e de acordo com o currículo escolar em suas dimensões numa perspectiva de formar integralmente o estudante (LUCK, 2011). Na escola há mobilização para vencer desafios e superar problemas e limitações relacionados ao desempenho dos estudantes? Justifique.
 27. Através da cultura organizacional pode-se perceber o modelo de gestão adotado, o qual sofre influência do tipo de cultura existente. (SOUSA et al, 2013). Em que

aspectos a gestão escolar é influenciada pela cultura? Quais os principais problemas enfrentados pelo gestor em relação à cultura da escola?

28. As organizações sofrem impactos dos elementos informais como os comportamentos, as opiniões, as ações e as diversas formas de relacionamento existentes entre os grupos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). De que forma a escola trabalha para que exista uma boa relação interpessoal?
29. As escolas são instituições que possuem aspectos culturais diferenciados tanto das outras organizações sociais, como das outras escolas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Quais os aspectos culturais das escolas de tempo integral que as diferenciam das demais escolas de Ensino médio e contribuem para a formação dos estudantes?
30. Os líderes são agentes transformadores que exercem influência sobre as outras pessoas, garantindo a cooperação na realização dos objetivos da organização (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014). Quais os desafios encontrados pelo líder na realização das ações com sua equipe?
31. Os líderes possuem características relacionadas com o objetivo da organização, tendo comportamentos distintos. (BOTELHO; KROM, 2013). Qual o modelo de liderança que sua escola apresenta? Em que aspectos o modelo de gestão adotado pelo Programa de Educação Integral para as escolas de referência se diferencia das escolas regulares? (PERNAMBUCO, 2012)
32. As estratégias conduzem as pessoas à reflexão da situação atual e futura da organização. (SILVA, 2009). Como é a participação do gestor nas ações pedagógicas voltadas à melhoria da qualidade do Ensino? (PERNAMBUCO, 2012).
33. O gestor possui plano de ação. Quais as ações desenvolvidas por ele para alcançar as metas propostas pelo governo? (SOUSA et al, 2013; NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014).
34. O estímulo à criatividade faz parte das características da liderança. Qual a importância da criatividade nas atividades do líder e dos liderados? Qual a contribuição da criatividade na obtenção dos resultados educacionais? (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014).
35. O gestor escolar não é apenas um administrador, ele é um educador que conduz a vida escolar, que busca a eficiência (PARO, 2015). Dentre as competências necessárias à atuação do gestor escolar, quais as que você considera mais relevantes?
36. A gestão por resultado faz parte da criação de estratégias do governo de Pernambuco, visando à vantagem competitiva e o reforço na posição das escolas no ranking do IDEPE. (PERNAMBUCO, 2012). Qual a influência do gestor na busca dos resultados?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista do Professor

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Nome:		
Contato	Email:	Tel:
Escola em que trabalha:		
Cargo/Função:		
Quanto tempo ocupa o cargo/função?		
Deseja receber os resultados da pesquisa?		

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas três últimas avaliações do IDEPE.

Objetivo específico 1. Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado.

1. A estratégia é considerada como um conjunto de objetivos a serem estabelecidos para alcançar as metas. Quais os objetivos estabelecidos pela escola nos últimos quatro anos para alcançar as metas? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Como foram estabelecidos esses objetivos? Quem foram os envolvidos na escolha dos objetivos? (PERNAMBUCO, 2012)
2. Como você avalia os efeitos da implantação do Ensino Médio Integral na sua escola? (LIMA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
3. Foram estabelecidas metas para o alcance dos objetivos? Se sim, como foram estabelecidas?
4. Estratégias e ações são criadas para avaliar a qualidade da educação de Pernambuco (LIMA, 2014). Quais as principais ações desenvolvidas para melhorar o resultado da escola na avaliação do SAEPE nos últimos quatro anos? (PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013) Quem foram os responsáveis pela execução dessas ações?
5. Quais os recursos envolvidos na elaboração das ações? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Quais documentos foram utilizados como referência na elaboração das ações? (LIMA, 2014).

6. A escola possui Projeto Político Pedagógico atualizado? Suas ações contemplam o currículo escolar e estão sendo executadas na escola? (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; PERAMBUCO, 2012) Explique
7. Qual a influência da Secretaria de Educação, do Programa de Educação Integral e da Gerência Regional de Educação na elaboração e execução das ações? (PERAMBUCO, 2012).
8. Qual a função dos professores, funcionários e estudantes na execução do planejamento e das ações?
9. O ProEMI tem como objetivo apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio (LIMA, 2014). Na sua escola como as ações têm sido executadas? De que forma ele tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino?
10. As famílias são peças fundamentais na formação do indivíduo. Elas influenciam de alguma forma, as estratégias, as metas e ações escolares? Explique por favor.
11. O Protagonismo Juvenil é uma estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo (COSTA, 2001). Quais as condições criadas para que os jovens participem ativamente e desenvolvam as competências básicas para sua formação integral?
12. De que formas as ações e os resultados da escola são repassados para toda comunidade escolar?
13. Como ocorre o processo de monitoramento dos resultados das ações responsáveis pelo alcance das metas? Quando as metas não são atingidas, quais as implicações?
14. A avaliação institucional é um dos instrumentos de acompanhamento das ações da escola pela secretaria de educação. Como é feita a socialização do resultado desta avaliação na sua escola e qual a contribuição para a melhoria do IDEPE?

Objetivo específico 2. Analisar como a estrutura organizacional, a liderança e a cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas

15. A estrutura tem uma forte influência nos processos decisórios, levando as organizações a serem centralizadas ou descentralizadas. (ROBBINS, 2002). Como você considera o processo decisório da sua escola?
16. O desempenho estratégico está associado ao grau de formalização que depende do modelo estrutural. As estruturas podem ser burocráticas dependendo da rotina das tarefas. Na escola existe burocracia? Se sim, quais as implicações? (COSTA; SOUZA; FELL, 2014).
17. Caso haja, é possível eu ter acesso ao organograma da escola? Qual o modelo de estrutura adotado na sua instituição? (ROBBINS, 2002).

18. O Regimento Escolar é um instrumento de democratização das relações sociais que define formalmente o rumo dos indivíduos e suas funções em cada segmento da escola (LIBÂNEO, 2001). De que forma o Regimento é elaborado e como as ações da escola estão relacionadas com ele?
19. O Conselho Escolar é o maior órgão de direção nas escolas públicas. Quais as contribuições do Conselho na prática pedagógica e de que forma é feito o acompanhamento das ações pelo Conselho dentro do ambiente escolar? (PERNAMBUCO, 2012).
20. A estrutura também é responsável pelo desenvolvimento de um sistema de relações entre os indivíduos. Como se dá a relação interpessoal entre os funcionários e os estudantes da escola? (SOUSA et al, 2013). Como a estrutura organizacional influencia na comunicação entre as pessoas de diferentes áreas da escola?
21. Para que a aprendizagem seja efetivada e o conhecimento promovido é necessário que haja relações sociais. (SILVA, 2008). Como as relações interpessoais da sua escola têm influenciado no desempenho das ações voltadas a melhoria da qualidade social da educação?
22. Existem critérios para seleção de funcionários e estudantes da sua escola? Se sim, quais os procedimentos e suas contribuições na melhoria dos resultados?
23. O modelo de gestão se relaciona ao objetivo da empresa e a forma como o líder orienta sua equipe. A gestão escolar visa um ambiente participativo e democrático? Justifique. (BOTELHO; KROM, 2013; KICH; PEREIRA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
24. A cultura é responsável pela identidade das organizações, podendo modelar o comportamento dos indivíduos que delas fazem parte. (BARRETO et al, 2013; BEM et al, 2013). Os professores e estudantes tiveram seus comportamentos modelados pela cultura organizacional? De que forma a cultura da escola tem influenciado nos resultados?
25. A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações e estratégias. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A cultura da sua escola está alinhada com as estratégias implantadas pelo governo de Pernambuco? Houve mudanças na cultura da sua escola? Se sim, quais os problemas enfrentados com essas mudanças?
26. Considerando o ser em sua plenitude; com suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. (MOLL, 2014). Qual a importância da cultura no processo de formação dos estudantes? Quais as medidas tomadas em relação aos estudantes que apresentam poucas habilidades nas competências analisadas?
27. A educação integral visa à qualidade sociocultural dos estudantes. Qual o perfil sociocultural da maioria dos estudantes da sua escola? (MOLL, 2014). Esse perfil tem influência nos resultados? Em que aspectos?
28. A cultura escolar se perpetua ao longo do tempo e de acordo com o currículo escolar em suas dimensões numa perspectiva de formar integralmente o estudante (LUCK,

- 2011). Na escola há mobilização para vencer desafios e superar problemas e limitações relacionados ao desempenho dos estudantes? Justifique.
29. As organizações sofrem impactos dos elementos informais como os comportamentos, as opiniões, as ações e as diversas formas de relacionamento existentes entre os grupos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). De que forma a escola trabalha para que exista uma boa relação interpessoal?
30. As escolas são instituições que possuem aspectos culturais diferenciados tanto das outras organizações sociais, como das outras escolas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Quais os aspectos culturais das escolas de tempo integral que as diferenciam das demais escolas de Ensino médio e contribuem para a formação dos estudantes?
31. As estratégias conduzem as pessoas à reflexão da situação atual e futura da organização. (SILVA, 2009). Como é a participação do gestor nas ações pedagógicas voltadas à melhoria da qualidade do Ensino? (PERNAMBUCO, 2012).
32. O gestor possui plano de ação. Quais as ações desenvolvidas por ele para alcançar as metas propostas pelo governo? (SOUSA et al, 2013; NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014).
33. O estímulo à criatividade faz parte das características da liderança. Qual a importância da criatividade nas atividades do líder e dos liderados? Qual a contribuição da criatividade na obtenção dos resultados educacionais? (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014).
34. O gestor escolar não é apenas um administrador, ele é um educador que conduz a vida escolar, que busca a eficiência (PARO, 2015). Dentre as competências necessárias à atuação do gestor escolar, quais as que você considera mais relevantes?
35. A gestão por resultado faz parte da criação de estratégias do governo de Pernambuco, visando à vantagem competitiva e o reforço na posição das escolas no ranking do IDEPE. (PERNAMBUCO, 2012). Qual a influência do gestor na busca dos resultados?

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista do Membro do Conselho Escolar

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Nome:		
Contato	Email:	Tel:
Escola em que trabalha:		
Cargo/Função:		
Quanto tempo ocupa o cargo/função?		
Deseja receber os resultados da pesquisa?		

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.

Objetivo específico 1. Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado.

1. Estratégias e ações são criadas para avaliar a qualidade da educação de Pernambuco (LIMA, 2014). Quais as principais ações desenvolvidas para melhorar o resultado da escola na avaliação do SAEPE nos últimos quatro anos? (PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013) Quem foram os responsáveis pela execução dessas ações?
2. Quais os recursos envolvidos na elaboração das ações? (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Quais documentos foram utilizados como referência na elaboração das ações? (LIMA, 2014).
3. Qual a influência da Secretaria de Educação, do Programa de Educação Integral e da Gerência Regional de Educação na elaboração e execução das ações? (PERNAMBUCO, 2012).
4. Qual a função dos professores, funcionários e estudantes na execução do planejamento e das ações?
5. O ProEMI tem como objetivo apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio (LIMA, 2014). Na sua escola como as ações têm sido executadas? De que forma ele tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino?
6. As famílias são peças fundamentais na formação do indivíduo. Elas influenciam de alguma forma, as estratégias, as metas e ações escolares? Explique por favor.

7. O Protagonismo Juvenil é uma estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo (COSTA, 2001). Quais as condições criadas para que os jovens participem ativamente e desenvolvam as competências básicas para sua formação integral?
8. De que formas as ações e os resultados da escola são repassados para toda comunidade escolar?
9. Como ocorre o processo de monitoramento dos resultados das ações responsáveis pelo alcance das metas? Quando as metas não são atingidas, quais as implicações?
10. A avaliação institucional é um dos instrumentos de acompanhamento das ações da escola pela secretaria de educação. Como é feita a socialização do resultado desta avaliação na sua escola e qual a contribuição para a melhoria do IDEPE?

Objetivo específico 2. Analisar como a estrutura organizacional, a liderança e a cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas

11. A estrutura organizacional é constituída por elementos básicos que são necessários ao desempenho da estratégia. (ROBBINS, 2002). Explique como ocorre o processo de especialização do trabalho na sua instituição e como pode influenciar no desenvolvimento das ações.
12. O desempenho estratégico está associado ao grau de formalização que depende do modelo estrutural. As estruturas podem ser burocráticas dependendo da rotina das tarefas. Na escola existe burocracia? Se sim, quais as implicações? (COSTA; SOUZA; FELL, 2014).
13. O Regimento Escolar é um instrumento de democratização das relações sociais que define formalmente o rumo dos indivíduos e suas funções em cada segmento da escola (LIBÂNEO, 2001). De que forma o Regimento é elaborado e como as ações da escola estão relacionadas com ele?
14. O Conselho Escolar é o maior órgão de direção nas escolas públicas. Quais as contribuições do Conselho na prática pedagógica e de que forma é feito o acompanhamento das ações pelo Conselho dentro do ambiente escolar? (PERNAMBUCO, 2012).
15. A escola possui Projeto Político Pedagógico atualizado? Suas ações contemplam o currículo escolar e estão sendo executadas na escola? (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; PERNAMBUCO, 2012) Explique
16. A estrutura também é responsável pelo desenvolvimento de um sistema de relações entre os indivíduos. Como se dá a relação interpessoal entre os funcionários e os estudantes da escola? (SOUZA et al, 2013). Como a estrutura organizacional influencia na comunicação entre as pessoas de diferentes áreas da escola?

17. Para que a aprendizagem seja efetivada e o conhecimento promovido é necessário que haja relações sociais. (SILVA, 2008). Como as relações interpessoais da sua escola têm influenciado no desempenho das ações voltadas a melhoria da qualidade social da educação?
18. O modelo de gestão se relaciona ao objetivo da empresa e a forma como o líder orienta sua equipe. A gestão escolar visa um ambiente participativo e democrático? Justifique. (BOTELHO; KROM, 2013; KICH; PEREIRA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
19. A cultura é responsável pela identidade das organizações, podendo modelar o comportamento dos indivíduos que delas fazem parte. (BARRETO et al, 2013; BEM et al, 2013). Os professores e estudantes tiveram seus comportamentos modelados pela cultura organizacional? De que forma a cultura da escola tem influenciado nos resultados?
20. Considerando o ser em sua plenitude; com suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. (MOLL, 2014). Qual a importância da cultura no processo de formação dos estudantes? Quais as medidas tomadas em relação aos estudantes que apresentam poucas habilidades nas competências analisadas?
21. A educação integral visa à qualidade sociocultural dos estudantes. Qual o perfil sociocultural da maioria dos estudantes da sua escola? (MOLL, 2014). Esse perfil tem influência nos resultados? Em que aspectos?
22. A cultura escolar se perpetua ao longo do tempo e de acordo com o currículo escolar em suas dimensões numa perspectiva de formar integralmente o estudante (LUCK, 2011). Na escola há mobilização para vencer desafios e superar problemas e limitações relacionados ao desempenho dos estudantes? Justifique.
23. As organizações sofrem impactos dos elementos informais como os comportamentos, as opiniões, as ações e as diversas formas de relacionamento existentes entre os grupos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). De que forma a escola trabalha para que exista uma boa relação interpessoal?
24. As estratégias conduzem as pessoas à reflexão da situação atual e futura da organização. (SILVA, 2009). Como é a participação do gestor nas ações pedagógicas voltadas à melhoria da qualidade do Ensino? (PERNAMBUCO, 2012).
25. O gestor possui plano de ação. Quais as ações desenvolvidas por ele para alcançar as metas propostas pelo governo? (SOUSA et al, 2013; NARDI; SHNEIDER; RIOS, 2014).
26. O estímulo à criatividade faz parte das características da liderança. Qual a importância da criatividade nas atividades do líder e dos liderados? Qual a contribuição da criatividade na obtenção dos resultados educacionais? (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014).
27. O gestor escolar não é apenas um administrador, ele é um educador que conduz a vida escolar, que busca a eficiência (PARO, 2015). Dentre as competências necessárias à atuação do gestor escolar, quais as que você considera mais relevantes?

28. A gestão por resultado faz parte da criação de estratégias do governo de Pernambuco, visando à vantagem competitiva e o reforço na posição das escolas no ranking do IDEPE. (PERNAMBUCO, 2012). Qual a influência do gestor na busca dos resultados?

APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista do Estudante

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Nome:		
Contato	Email:	Tel:
Escola em que estuda:		
Deseja receber os resultados da pesquisa?		

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, por que escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.

Objetivo específico 1. Descrever as estratégias executadas pelas escolas no período considerado.

1. Estratégias e ações são criadas para avaliar a qualidade da educação de Pernambuco (LIMA, 2014). Quais as principais ações desenvolvidas para melhorar o resultado da escola na avaliação do SAEPE nos últimos quatro anos? (PERNAMBUCO, 2012; DUTRA, 2013) Quem foram os responsáveis pela execução dessas ações?
2. Qual a influência da Secretaria de Educação, do Programa de Educação Integral e da Gerência Regional de Educação na elaboração e execução das ações? (PERNAMBUCO, 2012).
3. A escola possui Projeto Político Pedagógico atualizado? Suas ações contemplam o currículo escolar e estão sendo executadas na escola? (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; PERNAMBUCO, 2012) Explique
4. Qual a função dos professores, funcionários e estudantes na execução do planejamento e das ações?
5. O ProEMI tem como objetivo apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio (LIMA, 2014). Na sua escola como as ações têm sido executadas? De que forma ele tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino?
6. As famílias são peças fundamentais na formação do indivíduo. Elas influenciam de alguma forma, as estratégias, as metas e ações escolares? Explique por favor.
7. O Protagonismo Juvenil é uma estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo (COSTA, 2001). Quais as condições

criadas para que os jovens participem ativamente e desenvolvam as competências básicas para sua formação integral?

8. De que formas as ações e os resultados da escola são repassados para toda comunidade escolar?
9. Como ocorre o processo de monitoramento dos resultados das ações responsáveis pelo alcance das metas? Quando as metas não são atingidas, quais as implicações?
10. A avaliação institucional é um dos instrumentos de acompanhamento das ações da escola pela secretaria de educação. Como é feita a socialização do resultado desta avaliação na sua escola e qual a contribuição para a melhoria do IDEPE?

Objetivo específico 2. Analisar como a estrutura organizacional, a liderança e a cultura organizacional têm influenciado a execução das estratégias nas escolas

11. O Regimento Escolar é um instrumento de democratização das relações sociais que define formalmente o rumo dos indivíduos e suas funções em cada segmento da escola (LIBÂNEO, 2001). De que forma o Regimento é elaborado e como as ações da escola estão relacionadas com ele?
12. O Conselho Escolar é o maior órgão de direção nas escolas públicas. Quais as contribuições do Conselho na prática pedagógica e de que forma é feito o acompanhamento das ações pelo Conselho dentro do ambiente escolar? (PERNAMBUCO, 2012).
13. A estrutura também é responsável pelo desenvolvimento de um sistema de relações entre os indivíduos. Como se dá a relação interpessoal entre os funcionários e os estudantes da escola? (SOUSA et al, 2013). Como a estrutura organizacional influencia na comunicação entre as pessoas de diferentes áreas da escola?
14. Existem critérios para seleção de funcionários e estudantes da sua escola? Se sim, quais os procedimentos e suas contribuições na melhoria dos resultados?
15. O modelo de gestão se relaciona ao objetivo da empresa e a forma como o líder orienta sua equipe. A gestão escolar visa um ambiente participativo e democrático? Justifique. (BOTELHO; KROM, 2013; KICH; PEREIRA, 2014; PERNAMBUCO, 2012).
16. A cultura é responsável pela identidade das organizações, podendo modelar o comportamento dos indivíduos que delas fazem parte. (BARRETO et al, 2013; BEM et al, 2013). Os professores e estudantes tiveram seus comportamentos modelados pela cultura organizacional? De que forma a cultura da escola tem influenciado nos resultados?
17. Considerando o ser em sua plenitude; com suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. (MOLL, 2014). Qual a importância da cultura no processo de formação dos estudantes? Quais as medidas tomadas em relação aos estudantes que apresentam poucas habilidades nas competências analisadas?

18. As organizações sofrem impactos dos elementos informais como os comportamentos, as opiniões, as ações e as diversas formas de relacionamento existentes entre os grupos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). De que forma a escola trabalha para que exista uma boa relação interpessoal?
19. As escolas são instituições que possuem aspectos culturais diferenciados tanto das outras organizações sociais, como das outras escolas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Quais os aspectos culturais das escolas de tempo integral que as diferenciam das demais escolas de Ensino médio e contribuem para a formação dos estudantes?
20. Os líderes são agentes transformadores que exercem influência sobre as outras pessoas, garantindo a cooperação na realização dos objetivos da organização (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014). Quais os desafios encontrados pelo líder na realização das ações com sua equipe?
21. As estratégias conduzem as pessoas à reflexão da situação atual e futura da organização. (SILVA, 2009). Como é a participação do gestor nas ações pedagógicas voltadas à melhoria da qualidade do Ensino? (PERNAMBUCO, 2012).
22. O estímulo à criatividade faz parte das características da liderança. Qual a importância da criatividade nas atividades do líder e dos liderados? Qual a contribuição da criatividade na obtenção dos resultados educacionais? (SILVA, 2009; KICH; PEREIRA, 2014).
23. A gestão por resultado faz parte da criação de estratégias do governo de Pernambuco, visando à vantagem competitiva e o reforço na posição das escolas no ranking do IDEPE. (PERNAMBUCO, 2012). Qual a influência do gestor na busca dos resultados?

APÊNDICE G – Roteiro de Observação

ASPECTOS FÍSICOS

- Espaços de lazer e recreação;
- Espaços destinados a estudos (laboratórios de informática e ciências, biblioteca, sala de recursos);
- Materiais pedagógicos disponíveis para os professores e estudantes;
- Recursos tecnológicos existentes e disponíveis para professores e estudantes;
- Localização da escola;

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

- Como acontece o planejamento das aulas.
- Participação das famílias em reuniões de pais mestres e demais eventos da escola;
- Aproveitamento do tempo destinado às atividades e projetos interdisciplinares, pelos estudantes;
- Desempenho do protagonismo juvenil.

ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO

- Composição da equipe gestora e suas atribuições;
- Perfil do gestor;
- Integração do gestor com os funcionários e estudantes;
- Assiduidade e pontualidade da equipe gestora.

APÊNDICE H – Resultados do IDEPE – 2012 a 2015

Escolas integrais com maior IDEPE

Nº	GERÊNCIA	ESCOLA/CIDADE	IDEPE 2012	IDEPE 2013	IDEPE 2014	IDEPE 2015	MÉDIA
01	Sertão central	EREM Aura Sampaio - Salgueiro	5,23	5,65	5,60	6,00	5,62
02	Sertão central	EREM de Salgueiro	5,64	5,26	5,76	5,58	5,56
03	Mata centro	EREM de Macaparana	5,01	5,83	5,61	5,70	5,53
04	Agreste Centro Norte	EREM Amaldo Assunção - Caruaru	5,38	5,37	5,53	5,33	5,40
05	Mata Norte	EREM de Timbaúba	5,30	4,98	5,41	5,85	5,38
06	Sertão do Alto Pajeú	EREM Profº Aduino Carvalho – Serra Talhada	5,28	5,21	5,21	5,82	5,38
07	Sertão Do Alto Pajeú	EREM Oliveira Lima – São José do Egito	5,10	5,48	5,48	5,34	5,35
08	Sertão Central	EREM Dr. Walmy – São José do Belmonte	5,21	5,12	5,52	5,50	5,33
09	Agreste Centro Norte	EREM Dom Miguel de Lima Valverde - Caruaru	4,92	5,08	5,54	5,68	5,30
10	Sertão do Alto Pajeú	EREM Joaquim Mendes da Silva - Carnaíba	4,95	5,30	5,30	5,56	5,27

Escolas integrais com menor IDEPE

Nº	GERÊNCIA	ESCOLA/CIDADE	IDEPE 2012	IDEPE 2013	IDEPE 2014	IDEPE 2015	MÉDIA
01	Metropolitana Sul	EREM Cardeal Dom Jaime - Moreno	3,13	3,34	3,58	4,06	3,52
02	Agreste Meridional	EREM Jerônimo Gueiros - Canhotinho	3,38	2,90	3,17	4,67	3,53
03	Vitória	EREM Senador - Vitória	2,88	3,09	4,05	4,45	3,61
04	Petrolina	EREM Jacob - Petrolina	3,33	3,20	4,03	4,51	3,73
05	Agreste Meridional	EREM profº Jerônimo Gueiros - Garanhuns	3,25	3,46	4,09	4,33	3,78
06	Recife Sul	EREM Martins Junior - Recife	3,73	3,52	4,12	3,82	3,79
07	Floresta	EREM de Itacaratuba	3,85	3,82	3,86	3,79	3,83
08	Metropolitana Sul	EREM de Profº Eurídice Cadaval - Itapissuma	3,89	3,62	4,61	3,39	3,87
09	Barreiro	EREM de São José da Coroa Grande	3,52	4,20	3,78	4,08	3,89
10	Sertão do Alto Pajeú	EREM Teresa Torres - Itapetim	3,59	3,83	3,83	4,43	3,92