



**GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADA POR INDICADORES: ANÁLISE DA
ÁRVORE DE INDICADORES COMO SUBSÍDIO PARA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO ESCOLAR DE 2026/2027**

**INDICATOR-DRIVEN EDUCATIONAL MANAGEMENT: ANALYSIS OF THE
INDICATOR TREE AS A TOOL FOR THE 2026/2027 SCHOOL STRATEGIC
PLANNING**

**GESTIÓN EDUCATIVA BASADA EN INDICADORES: ANÁLISIS DEL ÁRBOL
DE INDICADORES COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA ESCOLAR 2026/2027**

 10.56238/bocav25n78-027

Denise Bezerra Rodrigues Gomes

Doutora em Ciências da Educação

Instituição: Secretaria de Educação do Amazonas (SEDUC/AM)

E-mail: denise.gomes@educacao.am.gov.br

Nayara Brandão França Figueredo

Mestranda em Educação

Instituição: Secretaria de Educação do Amazonas (SEDUC/AM)

E-mail: nayara.figueredo@educacao.am.gov.br

Sara Maria Nazaré Prata Ramos

Especialista em Gestão Escolar

Instituição: Secretaria de Educação do Amazonas (SEDUC/AM)

E-mail: sara.ramos@educacao.am.gov.br

RESUMO

O artigo apresenta uma análise sobre como o monitoramento institucional e o uso de indicadores educacionais contribuíram para o planejamento estratégico da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry, em Manaus/AM. O estudo destaca a relevância da gestão orientada por dados para subsidiar decisões pedagógicas, administrativas e democráticas, fortalecendo a organização escolar e a melhoria da qualidade da educação. A partir da análise da Árvore de Indicadores de 2025, verificou-se desempenho geral positivo, com destaque para as dimensões pedagógica e democrática-participativa, evidenciando acompanhamento sistemático do rendimento escolar, desenvolvimento de ações socioeducativas, fortalecimento da participação da comunidade escolar e consolidação de práticas de gestão democrática. Os resultados também apontaram desafios relacionados ao desempenho em componentes curriculares específicos e à necessidade de fortalecimento de aspectos estruturais e organizacionais da escola, subsidiando ações estratégicas para 2026/2027, como reforço escolar, monitoramento pedagógico, reorganização dos ambientes e aprimoramento das rotinas administrativas. Conclui-se que o uso sistemático dos indicadores educacionais favorece a tomada de decisões mais qualificadas, contribuindo para o fortalecimento do planejamento estratégico, da aprendizagem e da melhoria contínua da educação pública.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Indicadores Educacionais. Planejamento Estratégico Escolar. Monitoramento Educacional.

ABSTRACT

This article presents an analysis of how institutional monitoring and the use of educational indicators contributed to the strategic planning of the Isaac Benzecry State Full-Time School in Manaus/AM. The study highlights the relevance of data-driven management to support pedagogical, administrative, and democratic decisions, strengthening school organization and improving the quality of education. Based on the analysis of the 2025 Indicator Tree, a positive overall performance was observed, with emphasis on the pedagogical and democratic-participatory dimensions, demonstrating systematic monitoring of school performance, development of socio-educational actions, strengthening of the participation of the school community, and consolidation of democratic management practices. The results also pointed to challenges related to performance in specific curricular components and the need to strengthen structural and organizational aspects of the school, supporting strategic actions for 2026/2027, such as academic reinforcement, pedagogical monitoring, reorganization of environments, and improvement of administrative routines. It is concluded that the systematic use of educational indicators favors more qualified decision-making, contributing to the strengthening of strategic planning, learning, and continuous improvement of public education.

Keywords: Educational Management. Educational Indicators. School Strategic Planning. Educational Monitoring.

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis de cómo el monitoreo institucional y el uso de indicadores educativos contribuyeron a la planificación estratégica de la Escuela Estatal de Tiempo Completo Isaac Benzecry en Manaus/AM. El estudio resalta la relevancia de la gestión basada en datos para apoyar las decisiones pedagógicas, administrativas y democráticas, fortaleciendo la organización escolar y mejorando la calidad de la educación. Con base en el análisis del Árbol de Indicadores 2025, se observó un desempeño general positivo, con énfasis en las dimensiones pedagógica y democrático-participativa, demostrando un monitoreo sistemático del desempeño escolar, el desarrollo de acciones socioeducativas, el fortalecimiento de la participación de la comunidad escolar y la consolidación de prácticas de gestión democrática. Los resultados también señalaron desafíos relacionados con el desempeño en componentes curriculares específicos y la necesidad de fortalecer los aspectos estructurales y organizativos de la escuela, apoyando acciones estratégicas para 2026/2027, tales como el refuerzo académico, el monitoreo pedagógico, la reorganización de entornos y la mejora de las rutinas administrativas. Se concluye que el uso sistemático de indicadores educativos favorece una toma de decisiones más cualificada, contribuyendo al fortalecimiento de la planificación estratégica, el aprendizaje y la mejora continua de la educación pública.

Palabras clave: Gestión Educativa. Indicadores Educativos. Planificación Estratégica Escolar. Seguimiento Educativo.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar contemporânea demanda processos cada vez mais fundamentados em dados, indicadores e evidências educacionais capazes de subsidiar a tomada de decisão pedagógica, administrativa e democrática. Nesse contexto, os sistemas de monitoramento educacional tornam-se instrumentos estratégicos para o acompanhamento da aprendizagem, da permanência escolar, das condições institucionais e da efetividade das ações desenvolvidas pelas escolas públicas.

Segundo Lück (2009), a gestão escolar contemporânea exige liderança participativa, monitoramento constante dos processos educacionais e utilização de dados institucionais para subsidiar ações voltadas à melhoria da aprendizagem e ao fortalecimento da escola pública.

A Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry, pertencente à rede estadual de ensino do Amazonas e vinculada à Coordenadoria Distrital de Educação 02 (CDE 02), destaca-se por desenvolver práticas de gestão voltadas à melhoria contínua dos indicadores educacionais e ao fortalecimento da educação integral. O monitoramento sistemático da Árvore de Indicadores de 2025 possibilitou à escola identificar potencialidades, fragilidades e prioridades institucionais, servindo como base para o planejamento estratégico e para a definição das ações do Plano de Gestão Escolar de 2026 com continuidade das ações estratégicas para 2027.

O presente artigo tem como objetivo analisar os resultados da Árvore de Indicadores da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry no ano de 2025, considerando as dimensões pedagógica, administrativa e democrática-participativa, buscando compreender de que forma os indicadores subsidiaram a tomada de decisão da gestão escolar para o ano letivo de 2026.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry foi criada por meio do Decreto-Lei nº 11.804, de 16 de fevereiro de 1989, estando localizada na Rua Viriato Corrêa, nº 500, bairro Colônia Oliveira Machado, zona sul de Manaus/AM.

A instituição passou a funcionar em regime de tempo integral a partir de 2010, ofertando exclusivamente o Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano), atendendo estudantes em jornada ampliada das 7h às 16h.

O PPP destaca que a escola possui trajetória marcada pelo desenvolvimento de projetos pedagógicos, programas de acompanhamento educacional e ações voltadas à formação integral dos estudantes, incluindo iniciativas relacionadas ao SAEB, Educação Fiscal, projetos científicos da FAPEAM, acompanhamento de frequência escolar e ações socioeducativas em parceria com órgãos da rede de proteção.

A escola atende aproximadamente 300 estudantes do Ensino Fundamental Anos Finais oriundos da comunidade local e adjacências. De acordo com o PPP da Escola o público atendido como

pertencente majoritariamente à classe baixa, composto por famílias em situação de vulnerabilidade social, muitas vezes marcadas por desestrutura familiar, baixa renda e dificuldades de acompanhamento escolar.

Apesar dos desafios sociais apresentados, o documento institucional evidencia esforços contínuos voltados à redução da evasão escolar, fortalecimento do vínculo escola-família e melhoria dos índices educacionais.

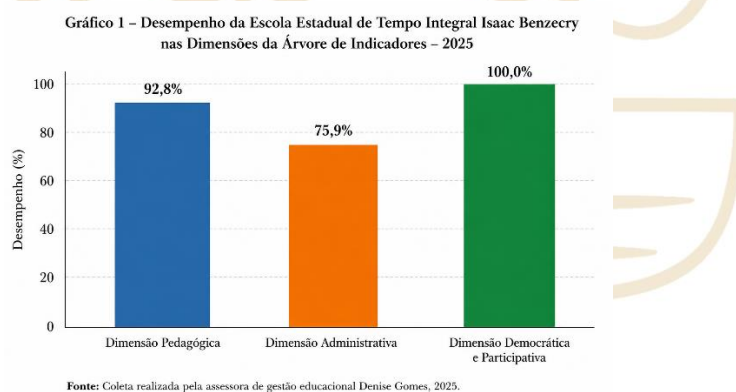
3 A GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADA POR INDICADORES

A utilização de indicadores educacionais constitui estratégia essencial para a consolidação de uma gestão baseada em evidências. Na rede estadual do Amazonas, a Árvore de Indicadores configura-se como ferramenta de monitoramento institucional capaz de subsidiar decisões pedagógicas, administrativas e participativas.

De acordo com Sant'Anna (2014), o planejamento escolar constitui instrumento fundamental para a organização das ações pedagógicas e administrativas, contribuindo para o alcance das metas educacionais e para a consolidação de uma gestão democrática e participativa.

Os resultados da Árvore de Indicadores de 2025 da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry revelaram desempenho geral de 89,55%, distribuído entre as três dimensões avaliadas:

Gráfico 1 – Desempenho da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry nas Dimensões da Árvore de Indicadores – 2025.

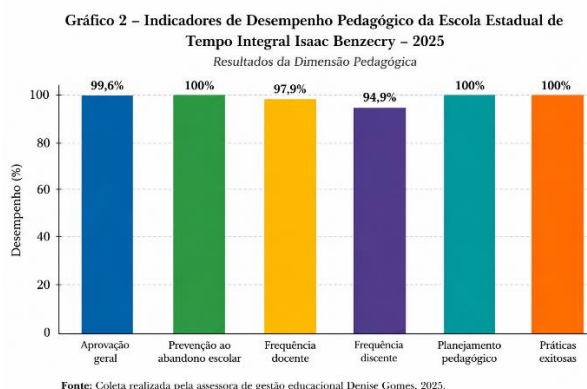


Fonte: Coleta realizada pela assessora de gestão educacional Denise Gomes, 2025.

Esses dados possibilitaram à equipe gestora identificar áreas consolidadas e aspectos prioritários para intervenção no planejamento de 2026.

A dimensão pedagógica apresentou resultado geral de 92,8%, demonstrando elevado desempenho institucional nos indicadores de rendimento escolar e acompanhamento pedagógico. Entre os principais resultados destacam-se:

Gráfico 2 – Indicadores de Desempenho Pedagógico da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry – 2025



Fonte: Coleta realizada pela assessora de gestão educacional Denise Gomes, 2025.

Os dados demonstram forte organização pedagógica e acompanhamento sistemático das rotinas escolares.

Apesar dos resultados positivos gerais, os dados do SAEB 2023 evidenciaram desafios específicos relacionados ao desempenho em Matemática no 9º ano do Ensino Fundamental. Os indicadores revelaram: SAEB Matemática – 9º ano: 56,2% e SAEB Português – 9º ano: 64,6%. Os resultados subsidiaram decisões estratégicas para 2026, incluindo:

- ampliação de simulados;
- fortalecimento dos planos de intervenção;
- acompanhamento individualizado;
- intensificação do reforço escolar;
- monitoramento por descritores críticos;
- acompanhamento bimestral do rendimento.

Tais ações dialogam diretamente com o Plano de Ação previsto no PPP e solicitado pela CDE02 em 2026, especialmente no que se refere à realização de simulados, reforço escolar e acompanhamento de componentes curriculares com baixo rendimento.

Outro aspecto relevante da dimensão pedagógica refere-se às ações socioeducativas desenvolvidas pela escola. Os indicadores demonstraram 100% de execução nas ações relacionadas a: prevenção à violência; prevenção da gravidez na adolescência; promoção à saúde; respeito às diferenças; trabalho infantil e família na escola. Esses resultados reforçam o compromisso da instituição com a formação integral dos estudantes e com a promoção de um ambiente escolar acolhedor e preventivo.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FORTALECIMENTO DO AMBIENTE EDUCATIVO

Libâneo (2018) destaca que a qualidade da educação também está relacionada às condições organizacionais e estruturais da escola, uma vez que ambientes adequados favorecem o desenvolvimento das práticas pedagógicas e a aprendizagem dos estudantes. A dimensão

administrativa apresentou resultado de 75,9%, indicando necessidade de fortalecimento das condições estruturais, de mais servidores terceirizados para o suporte operacional relacionado às demandas de organização, manutenção e limpeza da escola.

O indicador “Padrão Mínimo da Qualidade do Ambiente Escolar” evidenciou pontos fortes e fragilidades institucionais relacionados à infraestrutura, organização dos espaços e manutenção dos ambientes escolares.

Entre os pontos identificados para acompanhamento e melhoria destacaram-se a organização de alguns espaços, atualização de informativos, adequações relacionadas aos banheiros, reorganização dos espaços, aperfeiçoamentos na cozinha escolar e otimização dos materiais e espaços pedagógicos. Por exemplo os indicadores obtidos na cozinha escolar (53%) contribuíram para subsidiar o planejamento de ações estratégicas voltadas à qualificação dos ambientes educativos, manutenção preventiva e fortalecimento do padrão mínimo da qualidade do ambiente escolar para o ano letivo de 2026.

Nesse sentido, fatores como desgaste natural dos ambientes escolares decorrente do uso diário intenso, limitações estruturais, necessidade de manutenção contínua e demandas que dependem de apoio externo, investimentos institucionais e políticas públicas impactaram em grande parte dos resultados observados.

Ainda assim, os dados não representam ausência de organização ou comprometimento da gestão escolar, mas sim oportunidades de aperfeiçoamento identificadas a partir de um instrumento de monitoramento institucional. Os resultados obtidos serviram como importante subsídio para o planejamento estratégico de 2026/2027, possibilitando à equipe gestora direcionar ações de melhoria contínua voltadas ao fortalecimento dos ambientes educativos e da qualidade da educação ofertada.

Os resultados administrativos subsidiaram ações prioritárias para 2026, tais como:

- fortalecimento do padrão mínimo;
- reorganização dos ambientes escolares;
- melhoria da sinalização interna;
- ampliação da cultura de conservação patrimonial;
- monitoramento periódico dos espaços;
- fortalecimento das rotinas administrativas;
- atualização documental e patrimonial.

Essas medidas dialogam diretamente com as metas previstas no PPP relacionadas à manutenção predial, organização dos ambientes e melhoria do clima institucional. Os resultados da dimensão administrativa evidenciaram aspectos importantes para o fortalecimento contínuo dos ambientes escolares e para o aprimoramento das condições organizacionais da escola.

Para Oliveira (2011), a gestão escolar deve compreender a escola como espaço coletivo de formação humana, no qual aspectos pedagógicos, administrativos e estruturais encontram-se interligados.

Quanto a dimensão democrática e participativa a escola alcançou 100% de desempenho, evidenciando forte atuação da gestão escolar na consolidação dos processos democráticos e de participação da comunidade escolar. Os indicadores demonstraram: Conselho Escolar regularizado; Painel de Gestão à Vista atualizado; reuniões sistemáticas com pais e responsáveis; regularização documental da Unidade Executora; fortalecimento da transparência institucional.

Os resultados obtidos na dimensão democrática e participativa reforçam os princípios da gestão democrática previstos na legislação educacional brasileira. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), a gestão democrática constitui princípio fundamental da educação pública brasileira, devendo assegurar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

O resultado reforça o compromisso da escola com os princípios da gestão democrática previstos na LDB, no PNE e no próprio Projeto Político-Pedagógico da escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da Árvore de Indicadores da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry demonstra a relevância do monitoramento institucional como instrumento estratégico para a gestão educacional orientada por evidências.

Os resultados de 2025 evidenciaram avanços significativos nas dimensões pedagógica e democrática-participativa, especialmente no acompanhamento do rendimento escolar, prevenção ao abandono e fortalecimento da gestão democrática.

Por outro lado, a dimensão administrativa revelou desafios relacionados ao padrão mínimo da qualidade do ambiente escolar, indicando a necessidade de intervenções estruturais e organizacionais para 2026/2027, Todas as solicitações pertinentes foram encaminhadas ao setor de infraestrutura da CDE 02, sendo também elaborado relatório consubstanciado com o detalhamento dos pontos que necessitam de adequações e melhorias estruturais na escola.

Conclui-se que o uso sistemático dos indicadores educacionais favorece a tomada de decisão qualificada, possibilitando à gestão escolar direcionar ações prioritárias, fortalecer políticas de permanência e aprendizagem e consolidar práticas voltadas à melhoria contínua da qualidade da educação pública.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar. Legislação Educacional. Manaus: SEDUC/AM, 2026. Disponível em: Saber Mais – Legislação Educacional. Acesso em: 11 maio 2026.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

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

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2011.

SANT'ANNA, Geraldo José. *Planejamento, gestão e legislação escolar*. São Paulo: Érica, 2014.

ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL ISAAC BENZECRY. *Projeto Político-Pedagógico*. Manaus: SEDUC/AM, 2023.

NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA EM GESTÃO (NIG). *Árvore de Indicadores da Escola Estadual de Tempo Integral Isaac Benzecry – 2025*. Manaus: SEDUC/AM, 2025.