



**RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS VISANDO A TROCA  
DE EXPERIÊNCIAS NO ÂMBITO DO MODELO DE  
ESCOLA CÍVICO-MILITAR (ESCOLAS CICLO  
2020/2021) – VOLUME 1**



cgée

**RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS VISANDO A TROCA  
DE EXPERIÊNCIAS NO ÂMBITO DO MODELO DE  
ESCOLA CÍVICO-MILITAR (ESCOLAS CICLO 2020/2021) -  
– VOLUME 1**

Brasília - DF  
Novembro, 2021



cgée

**RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS VISANDO A TROCA  
DE EXPERIÊNCIAS NO ÂMBITO DO MODELO DE  
ESCOLA CÍVICO-MILITAR (ESCOLAS CICLO 2020/2021)  
– VOLUME 1**



cgée

Brasília - DF  
Novembro, 2021

# Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)

Organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e Ministério da Educação (MEC).

## Presidente

*Marcio de Miranda Santos*

## Diretores

*Regina Maria Silverio*

*Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior*

Relatório de boas práticas visando a troca de experiências no âmbito do modelo de Escola Cívico-Militar (Escolas ciclo 2020/2021) – Volume 1. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2021.

34 p.: 4 il.

1. Boas práticas. 2. Escolas Cívico-Militar. 3. Metodologia.  
I. CGEE. II. Título.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), SCS Qd 9, Torre C, 4º andar, Ed. Parque Cidade Corporate, CEP: 70308-200 - Brasília, DF, Telefone: (61) 3424 9600, <http://www.cgee.org.br>

Todos os direitos reservados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Os textos contidos nesta publicação poderão ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que seja citada a fonte.

### **Referência bibliográfica:**

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE. Relatório consolidado anual das ações voltadas para a formulação de políticas e programas coordenados pelo MEC. Apoio técnico à formulação de políticas e programas em todos os níveis educacionais. Brasília, DF: 2020. 59 p.

Este relatório é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do Contrato de Gestão. Projeto: (Apoio técnico à formulação de políticas e programas em todos os níveis educacionais) – (8.10. 51.05.52.01).

# **RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS VISANDO A TROCA DE EXPERIÊNCIAS NO ÂMBITO DO MODELO DE ESCOLA CÍVICO-MILITAR (ESCOLAS CICLO 2020/2021) – VOLUME 1**

## **Supervisão**

*Regina Silvério*

## **Coordenador**

*Eduardo Moresi*

## **Equipe técnica do CGEE**

*Sandra Teles*

## **Equipe de apoio MEC**

*Luiz Carlos de Souza Ávila*

## **Consultora**

*Pricila Kohls dos Santos*

# Sumário

Introdução.....	7
Boas Práticas na Educação Básica.....	8
Metodologia .....	22
Instrumento de coleta de Boas Práticas.....	25
Referencias.....	31

# 1. Introdução

Com o intuito de conhecer e divulgar boas práticas voltadas a gestão de excelência das ECIM nas áreas educacional, didático-pedagógica e administrativa, contribuindo para a educação integral, a formação e o desenvolvimento humano global dos alunos e para a melhoria da educação básica do Brasil, o presente relatório apresenta a proposta metodológica para identificação e coleta de boas práticas das Escolas que aderiram ao Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (PECIM).

O Modelo de Gestão do PECIM prevê a organização das atividades na escola cívico-militar, de forma a operacionalizar as suas atividades no âmbito de três gestões específicas:

- Gestão Administrativa: visa desenvolver atividades com vistas à otimização dos recursos materiais e financeiros, além de zelar pela manutenção dos aspectos físicos da unidade escolar;

- Gestão Didático-Pedagógica: é responsável pelas atividades de apoio ao processo de ensino-aprendizagem, respeitadas a autonomia das secretarias de educação dos entes federativos e as atribuições conferidas exclusivamente aos docentes;

- Gestão Educacional: promove atividades com vistas à difusão de valores humanos e cívicos, para estimular o desenvolvimento de bons comportamentos e atitudes do aluno, e a sua formação integral como cidadão, em ambiente escolar externo à sala de aula.

## 2. Boas Práticas na Educação Básica

As ações voltadas à Boas Práticas na Educação Básica, tem sido foco do Ministério da Educação ao longo dos últimos anos, tal como apontam Martins e Calderón (2019) no artigo intitulado “Eficácia escolar: boas práticas à luz de estudos do governo brasileiro e das agências”. No estudo apresentado pelos autores, estes fazem uma análise de 10 publicações institucionais do governo brasileiro que abordam as boas práticas escolares, sendo estes estudos datados de 2005 a 2015.

Levando em consideração o atual cenário, principalmente as modificações ocorridas na sociedade nos últimos anos, principalmente impulsionados pelas novas formas de comunicação e interação promovidas pelas tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC), para o presente estudo toma-se como base publicações realizadas no contexto brasileiro, no período dos últimos 5 anos, 2017 a 2021, e que abarcam a temática das boas práticas na educação básica.

Para tal, foi realizado um estudo bibliográfico do tipo Estado do Conhecimento (EC), que é uma proposta metodológica que objetiva o mapeamento de publicações científicas, em um determinado tempo e espaço, com a finalidade de explorar o que tem sido pesquisado e publicado a cerca de determinado tema e em determinada área do conhecimento. (MOROSINI, KOHLS-SANTOS e BITTENCOURT, 2021). Nesse sentido, são apresentados, além do entendimento conceitual sobre boas práticas, presente nas publicações, também o que está sendo considerado e realizado no âmbito das boas práticas na educação básica, considerando, para tal, como eixos de busca, os âmbitos da Gestão Administrativa, Gestão Didático-Pedagógica e Gestão Educacional.

Para a busca e seleção das publicações foi utilizada a Plataforma Oasis<sup>1</sup>, que é uma plataforma desenvolvida e administrada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, sendo que o oasisbr é o portal brasileiro que reúne a produção científica nacional em acesso aberto. De acordo com o objetivo estabelecido para este estudo das publicações, foram estabelecidos como descritores de busca: “boas práticas escolares” e “educação básica”.

---

<sup>1</sup> <https://oasisbr.ibict.br/>



A busca inicial, sem delimitação do período, apresentou como resultado 276 trabalhos publicados sobre a temática pesquisada. Ao aplicar o filtro dos últimos 5 anos, ou seja, publicações de 2017 a 2021, a busca retornou 77 publicações, das quais se dividem entre teses, dissertações, artigos e trabalhos publicados em eventos. Por entender que as boas práticas podem ser objeto de eventos acadêmico-científicos, consideramos, também, as publicações em eventos científicos.

Vale ressaltar que grande parte dessa produção científica se concentra na área da saúde e alimentação ou educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, mesmo podendo haver intersecção entre essas temáticas, optou-se por concentrar esforços em boas práticas voltadas aos eixos estabelecidos como prioritários no PECIM. Assim, em função da complexidade do tema, os resultados apresentados foram submetidos a um novo filtro utilizando a correspondência dos termos boas práticas educativas, voltados à educação básica, considerando as etapas dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio, que são as etapas atendidas pelo PECIM. Este refinamento resultou na seleção de 8 trabalhos (Quadro 1), sendo destes 6 (seis) dissertações de mestrado e 2 (dois) artigos científicos.

Observa-se que, em termos de publicações científicas no Brasil, o termo Boas Práticas tem maior incidência na área de saúde e nutrição perpassando 50% dos trabalhos encontrados inicialmente, sendo que na área da educação básica foram publicados 27% deste total e especificamente nos anos finais e ensino médio, 12% que são as 8 publicações apresentadas no Quadro 1, o restante são publicações em outras áreas do conhecimento e pesquisas desenvolvidas em outros países.

Nas publicações selecionadas, pode-se perceber a presença de ações voltadas para formação de professores, uso de tecnologias, promoção da criticidade por meio da leitura, gestão escolar e cooperação entre escolas. A este respeito, destacamos algumas ações de Boas Práticas presentes nas publicações analisadas por categorias: 1) Boas Práticas de Direitos Humanos; 2) Gestão Escolar; 3) Uso de Tecnologias Digitais; 4) Leitura e Escrita; 5) Formação e prática pedagógica; 6) Cooperação entre escolas.

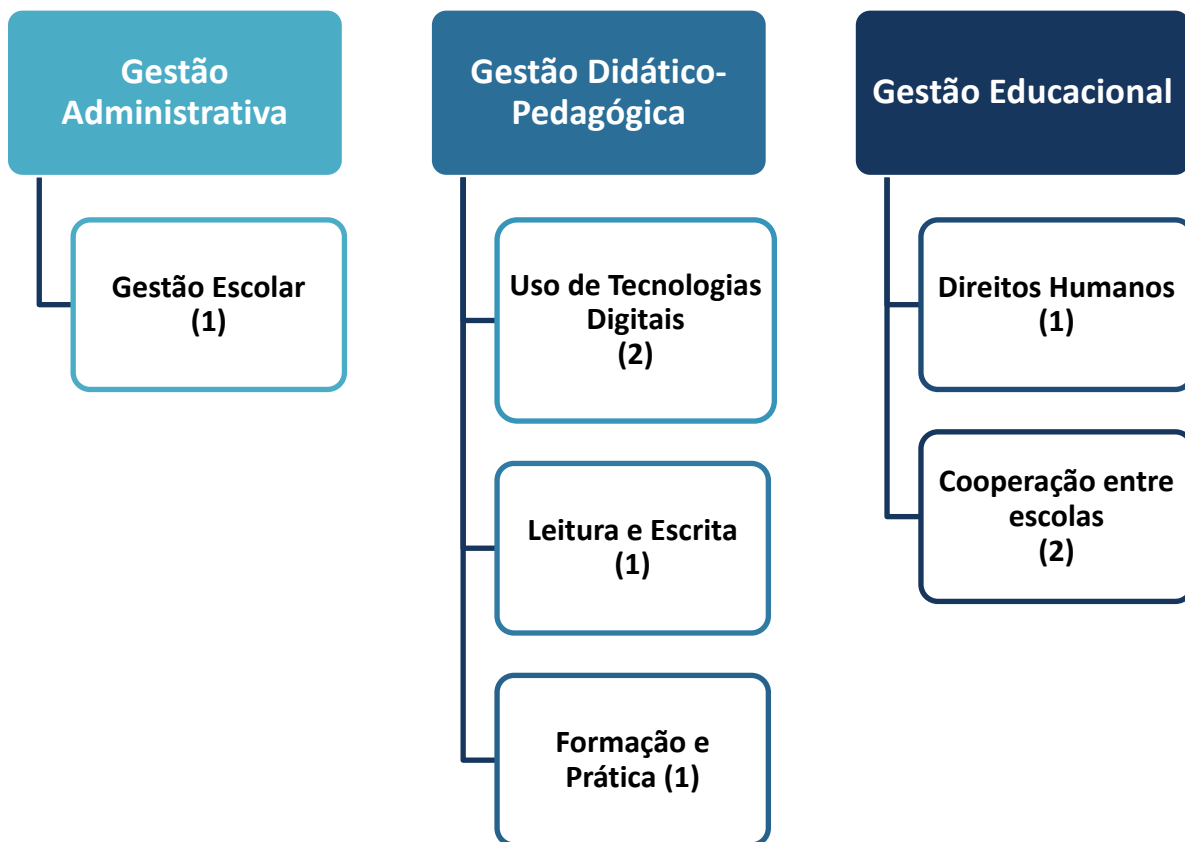
Quadro 1 - Relação das publicações

<b>Ano</b>	<b>Título da publicação</b>	<b>Autor</b>
2019	Interdisciplinaridade Dos Direitos Humanos: Um Olhar Sobre a Prática Docente Na Educação Básica Da Rede Municipal De Goiânia	LOPES, Maria Marta da Silva
2018	Gestão Escolar: Indicadores De Boas Práticas Em Escolas Privadas No Brasil	KERBES, Aureo.
2019	Uma gota no oceano: práticas pedagógicas mediadas por tecnologias digitais da educação básica municipal de Londrina - PR	OLIVEIRA, Ariane Xavier de
2019	Práticas administrativas e pedagógicas para a melhoria de leitura e escrita: um estudo em escolas municipais de ensino fundamental II	POVEDANO, Rafael
2021	Prêmio Escola Nota Dez no estado do Ceará: concessão, ajustes e responsabilização	COSTA, Anderson Gonçalves; VIDAL, Eloisa Maia
2018	A experiência de professores com um recurso educacional aberto sobre sustentabilidade	BOCCIA, Priscila Lenci
2019	Cooperação entre escolas como estratégia de melhoria do desempenho escolar: um estudo sobre o Prêmio Escola Nota Dez	PINTO, Cristina Brandão
2018	A abordagem dos componentes físico-naturais nas aulas de Geografia em escolas públicas de Taguatinga-Distrito Federal	CUNHA, Leonardo Ferreira Farias da

Fonte: Elaboração Própria.

A fim de ilustrar a proximidade com os eixos **das** atividades do PECIM no âmbito das três gestões, ilustramos na Figura 1 a relação entre as ações apresentadas nas pesquisas, com as gestões propostas no Programa.

Figura 1 - Relação Gestões do PECIM com as ações de Boas Práticas das pesquisas



Fonte: Elaboração Própria.

Ao mencionar Boas Práticas voltadas a questão de direitos humanos, Lopes (2019) analisou a literatura sobre direitos humanos, bem como os documentos referencias da educação municipal da cidade de Goiânia. Nesse sentido, apresentou como conceito de boas práticas em direitos humanos as ações atreladas a “articulação do trabalho dos profissionais, a conscientização e a construção de um ambiente de respeito e solidariedade, o compromisso com uma educação para todos, e uma formação integrada e emancipatória, portanto crítica cidadã” (LOPES, 2019, p. 44).

A partir de uma pesquisa empírica, por meio de observação do contexto escolar e entrevista com professores, Lopes (2019) conclui, a respeito das boas práticas de direitos humanos, que não existe uma receita para o desenvolvimento de ações e boas práticas em direitos humanos, mas que simples atitudes como a escuta, espaços

de diálogo e participação podem ser capazes de instigar o pensamento crítico, a fim de que os estudantes participem efetivamente da construção do conhecimento e possam atuar na sociedade de maneira a ajudar a transformá-la.

Contemplado no eixo Gestão Educacional a temática cooperação entre escolas aparece como uma possibilidade de Boas Práticas para elevar os índices do IDEB. Esta prática analisa a relação de cooperação técnico-pedagógica entre as escolas beneficiárias do Prêmio Escola Nota Dez (PEN 10), criado em 2009, no Estado do Ceará. (PINTO, 2019).

De acordo com Costa e Vidal (2021) “o PEN 10 se caracteriza como uma política educacional que envolve, de forma igualitária, a totalidade dos municípios cearenses, sem estabelecer mecanismos que possibilitem tratar de maneira diferente as peculiaridades de tais territórios.” (Costa e Vidal, 2021, p. 422)

De acordo com os autores, o PEN 10 tinha por objetivo inicial priorizar a alfabetização e a aprendizagem dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, mas o resultado mostrou-se promissor, também, para os anos finais, por esse motivo o prêmio foi estendido até ao 9º ano do ensino fundamental. Participam do prêmio escolas com alto e baixo desempenhos obtidos nas avaliações do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE). Sendo que, as escolas com os melhores índices, denominadas escolas premiadas, e as escolas com os piores índices, denominadas escolas apoiadas, do estado do Ceará, estabelecem o processo de colaboração, entre as escolas com melhores e piores índices, para participarem do prêmio. Nesta perspectiva, no âmbito do PEN 10, as escolas que melhor aumentam os índices de avaliação são premiadas em dinheiro, tanto as premiadas, quanto as apoiadas. (COSTA e VIDAL, 2021)

As ações realizadas em cooperação entre os pares de escolas podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Ações de cooperação técnico-pedagógica realizadas por oito escolas do ensino fundamental, contempladas com o Prêmio Escola Nota 10 (edição-2010), nas escolas apoiadas que apresentam reduzido índice de desempenho escolar

Pares de escolas	Nome das ações de cooperação técnico-pedagógica
Par nº1	Visita para reconhecer a realidade da escola
	Reestruturação do reforço escolar
	Estratégia para atender os alunos que não estão no reforço
	Atividades com base nos descritores das matrizes de referência de avaliação e simulados do SPAECE
	Modificação da metodologia de ensino
Par nº2	Inovação pedagógica
	Utilização de uma pedagogia de projetos
	Reforço escolar com envolvimento da comunidade escolar
	Aplicação de simulados
Par nº3	Diagnóstico e reforço escolar
	Reunião com a comunidade escolar
	Projeto de combate à dengue
	Essa escola tem história
	Oficina de textos
Par nº4	Ações para a melhoria do desempenho da aprendizagem com foco na redução da infrequência escolar
Par nº5	Reunião com a comunidade escolar, diagnóstico do baixo desempenho e reforço escolar
	Adoção de novas estratégias de ensino
	Diálogo com os alunos sobre a indisciplina
Par nº6	Diagnóstico das principais problemáticas e intervenção no 2.º ano
	Mudanças nas práticas pedagógicas
	Aplicação de simulados
	Gincana da leitura
Par nº7	Diagnóstico e acompanhamento de ações para a aprendizagem de leitura
	Reforço escolar
	Tesouro literário
Par nº8	Compartilhamento de experiências para a melhoria do desempenho escolar com foco na união dos professores e da equipe gestora

Fonte: Calderón, Raquel e Cabral (2015).

Costa e Vidal (2021) apresentam como crítica ao PEN 10 o caráter estabelecido como *accountability*, que, nas palavras dos autores, “tem-se em vista as ações do Estado para exigir prestação de contas e responsabilizar – material e simbolicamente – instituições e sujeitos pelos resultados de avaliações em larga escala.” (Costa e Vidal, 2021, p. 417). Em outra perspectiva, Calderón, Raquel e Cabral (2015) apresentam o PEN 10 como uma prática que está alinhada com conceito de Boas

Práticas que concerne em experiências e iniciativas criativas e inovadoras, com potencial de replicação, que deram bons resultados em determinadas realidades, e que apresentam no universo escolar iniciativas voltadas a metodologias de ensino, práticas docentes e estratégias gerenciais. Sendo que, a partir deste conceito, avaliam que o PEN 10 “valoriza o trabalho realizado pelas escolas, estimulando-as para que trabalhem de forma interdependente, por meio da socialização de boas práticas escolares e de incentivos para o estabelecimento de relações colaborativas e de cooperação entre os atores das unidades escolares” (Calderón, Raquel e Cabral, 2015, p. 535).

Embora, possam aparentar critérios punitivos ou de responsabilização por resultados, a Boa Prática de cooperação entre escolas com alto e baixo índice nas avaliações pode fomentar, no âmbito do PECIM, além de estratégias para melhoria das aprendizagens, como o desenvolvimento de competências socioemocionais e colaborativas nos estudantes, professores e também gestores, o que está previsto nas atividades de Gestão Educacional, independente da oferta de um prêmio específico ou incentivo monetário.

No âmbito da Gestão Didático-Pedagógica, quanto ao uso Tecnologias Digitais (TDs) Boccia (2018) analisou a experiência de professores com um recurso educacional aberto sobre sustentabilidade, alinhando o potencial das tecnologias digitais para abordar o tema da sustentabilidade com o objetivo de preparar os jovens participantes para serem cidadãos conscientes e ativos na sociedade complexa em que vivemos. Assim, tomam por base a contribuição dos recursos educacionais abertos (REA<sup>2</sup>) para a formação da cidadania.

Ao analisar relatos de seis professoras bem-sucedidas na condução de projetos de sustentabilidade, que mesclaram atividades presenciais e o uso da plataforma digital Edukatu<sup>3</sup>, um REA desenvolvido no Brasil, a pesquisa aponta como resultado “uma tendência de uso da tecnologia dentro de um plano de ensino voltado para a formação de uma consciência crítica, o que renova as esperanças de que há

---

<sup>2</sup> Os REA são materiais educativos que tem por princípio o uso livre e também a possibilidade de reuso, reformulação e recompartilhamento, desde que mantidas as características de distribuição aberta.

<sup>3</sup> O Edukatu é um programa que visa incentivar a troca de conhecimentos e práticas sobre consumo consciente e sustentabilidade entre professores e alunos do Ensino Fundamental de escolas em todo o Brasil. <https://edukatu.org.br/>

boas práticas a serem disseminadas para que mais professores possam levar a seus alunos uma educação de qualidade.”

Uma das Boas Práticas destacada pela autora, realizada em escolas da Grande São Paulo no ano de 2017, é “o desafio “Turma que Recicla”, lançado com o objetivo de mobilizar professores e estudantes do Ensino Fundamental a realizarem atividades pedagógicas e desenvolverem projetos sobre sustentabilidade com foco na geração, no descarte e no reaproveitamento de resíduos.” (Boccia, 2018, p. 61)”.

O desafio “Turma que Recicla” foi realizado por meio de um circuito estabelecido no REA “Turma que Recicla” da plataforma Edukatu. Sendo que para incentivar a participação de muitas escolas o Instituto Akatu ofertou uma premiação para os melhores projetos, “a professora do projeto melhor avaliado (1º colocado) no desafio recebeu uma viagem para conhecer o Parque Inhotim, em Brumadinho, Minas Gerais, e sua escola ganhou uma oficina lúdica realizada pela equipe pedagógica do Edukatu sobre reaproveitamento de materiais.” (Boccia, 2018, p. 62)

Estiveram envolvidos nesta Boa Prática 33 escolas, 208 professores, 3606 alunos e 9100 pessoas da comunidade foram sensibilizados. Sendo positivos os resultados quanto ao envolvimento dos participantes nas ações e a colaboração proporcionada pelas tecnologias digitais, ao utilizada a plataforma online Edukatu para mediação das atividades. A esse respeito a pesquisa apresenta o relato de um dos professores participantes que aponta que

esse projeto foi espetacular ao meu ponto de vista, através da realização das etapas do circuito Turma que Recicla, pude perceber como os alunos evoluíram em sua aprendizagem ainda mais no tocante a sustentabilidade... a cada etapa conquistada, ficamos mais envolvidos e muitas ideias surgiram que colocamos em prática (Boccia, 2018, p. 70).

A autora ainda salienta que, a partir das estratégias planejadas e realizadas pelos professores, foi possível promover a autoria e protagonismo dos estudantes e o envolvimento da comunidade escolar. Desta feita, apresenta grande potencial de replicação, sendo um exemplo de Boa Prática, não apenas quanto ao uso dos recursos de TDs, mas também na conscientização para a necessidade de ações voltadas a sustentabilidade e responsabilidade social.

Já a publicação intitulada “Uma Gota No Oceano: Práticas Pedagógicas Mediadas Por Tecnologias Digitais Da Educação Básica Municipal De Londrina – PR”

buscou evidenciar os elementos que convergem para o desenvolvimento de boas práticas com tecnologias digitais (Oliveira, 2019). A esse respeito o autor considera que “a formação continuada oferecida pela Secretaria de Educação de Londrina-PR foi um elemento preponderante para reconfigurar as práticas quanto aos usos didáticos e técnicos das tecnologias digitais” (OLIVEIRA, 2019, p. 12).

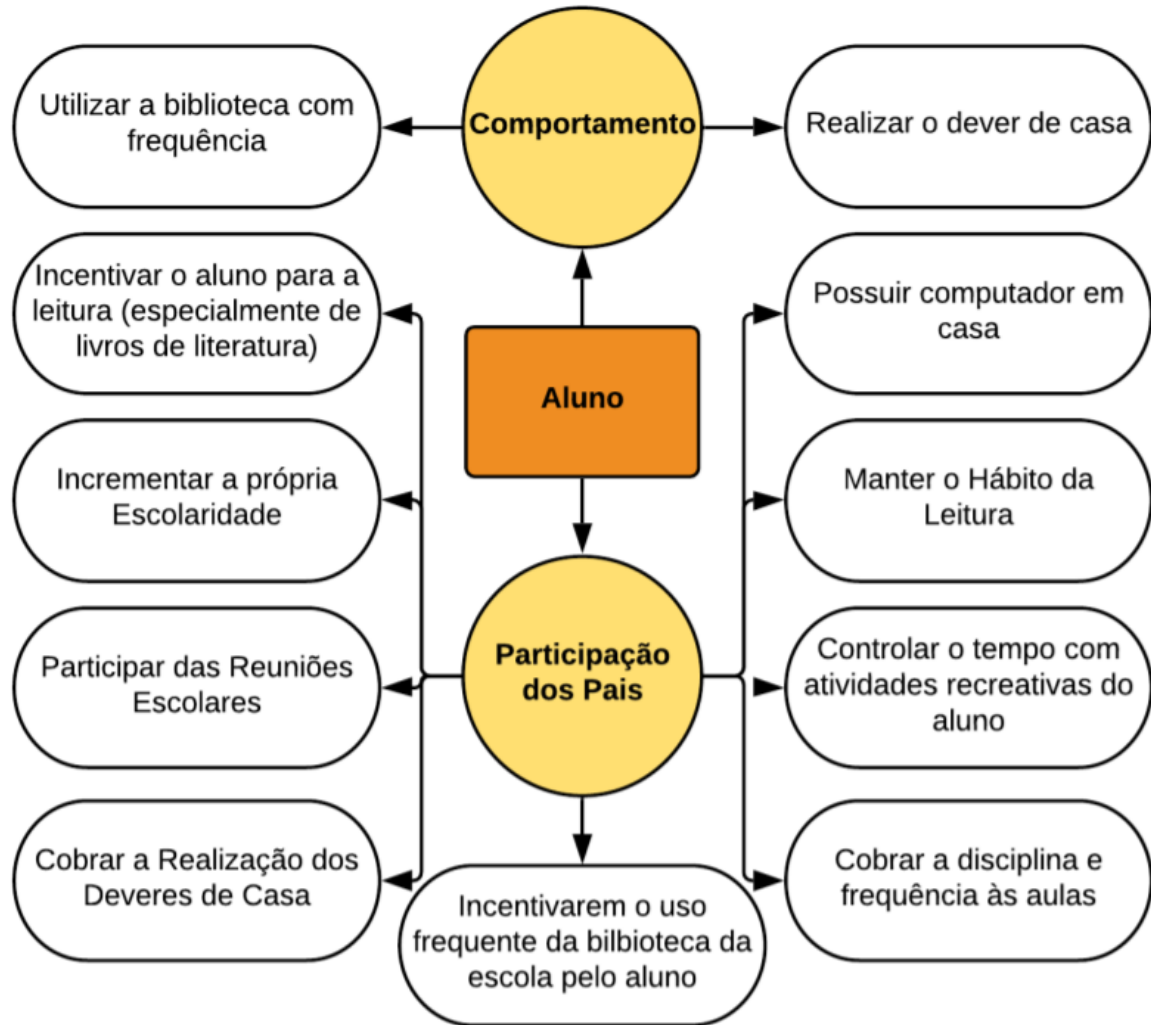
Ainda assim, aponta como elemento balizador para a adoção de boas práticas com uso das TDs, o apoio da equipe gestora das escolas para o rompimento de organização e tempos pré-estabelecidos no currículo para trabalhar os conteúdos, sendo que a formação continuada deve promover espaços de discussão e descobertas para o potencial da inserção das TDs como ferramenta pedagógica, tanto para desenvolvimento do estudante, quanto para o processo de mediação entre os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. (OLIVEIRA, 2019)

Em relação a Leitura e Escrita, duas publicações apresentam a análise de iniciativas nesta direção. Povedano (2019) realizou um estudo sobre práticas administrativas e pedagógicas, que possam ser adotadas por secretarias municipais de educação, para a melhoria de leitura e escrita em escolas de Ensino Fundamental II. O autor apresenta “55 práticas que podem ser aplicadas pelas Secretarias Municipais de Educação, professores e diretores escolares, bem como pelos alunos e seus familiares para a promoção da melhoria do desempenho dos estudantes do ensino fundamental II em leitura e escrita.” (POVEDANO, 2019)

Destas práticas o autor salienta que os “resultados enfatizam a importância da participação da família e da comunidade no processo educacional, bem como do diretor escolar como agente de integração escola-família e como suporte ao corpo docente na oferta das condições básicas ao desempenho de suas funções”. Assim, oferece como ações voltadas a integração escola-família-aluno, as apresentadas na Figura 2.



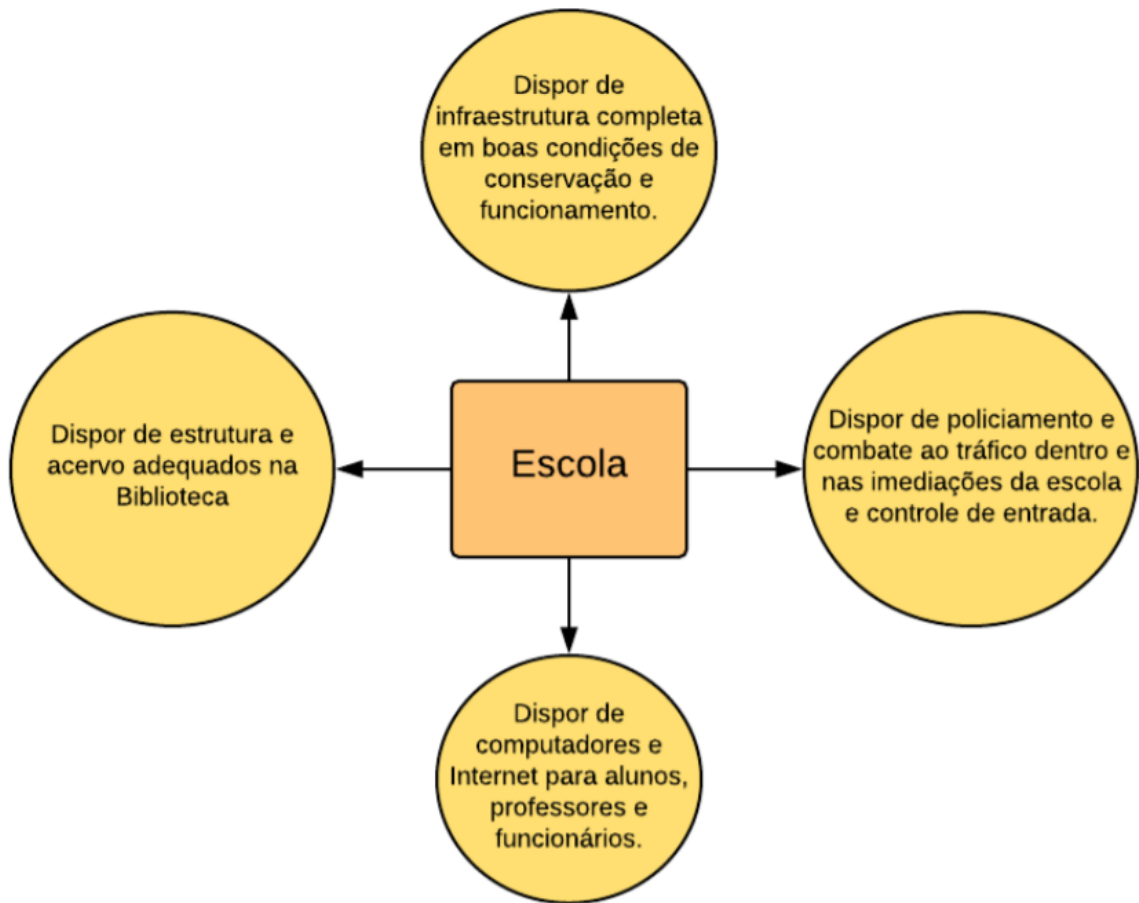
Figura 2 – Práticas associadas ao aluno e a família



Fonte: Poviedo (2019).

Ainda assim, apresenta como ponto de enfoque das escolas a infraestrutura para práticas voltadas a leitura e escrita, tais como infraestrutura da escola, acervo da biblioteca, disponibilização de computadores e acesso a internet, bem como políticas de segurança no entorno da escola, tal como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Responsabilidade da gestão para realização das boas práticas de leitura



Fonte: Poviedo (2019).

Como apontado por Poviedo (2019) o aspecto da gestão e da infraestrutura, é crucial para o desenvolvimento de Boas Práticas nas Escolas, o apoio da gestão em viabilizar espaços de oportunidades, e, também, espaços físicos condizentes com as ações a serem implementadas, são imprescindíveis para a realização das ações na esfera das escolas. Assim como a prática docente também se faz importante para o desenvolvimento de ações e estratégias de boas práticas.

Nesse entendimento, a pesquisa de Cunha (2018) apresenta a abordagem dos componentes físico-naturais nas aulas de Geografia em escolas públicas de Taguatinga-Distrito Federal, sendo considerada como boa prática por aproximar a natureza, estudada teoricamente no componente de geografia, e a sociedade ao qual os estudantes estão inseridos.

Nesse contexto, foram elencadas práticas voltadas ao ensino de geografia, que em sua maioria estão pautadas nos livros didáticos, a exceção de uma prática relatada

que ao desenvolver os conteúdos de Sistema físico da Terra, Dinâmica climática e principais biomas o professor apresentou relação prática com o cotidiano, tal como exposto a seguir, a proposta desta boa prática para o ensino de geografia é

relacionar o processo histórico na formação das sociedades humanas e o funcionamento da natureza por meio da leitura do lugar e do território, a partir de sua paisagem, trabalhando diferentes noções espaciais e temporais, bem como fenômenos sociais, culturais e naturais características de cada paisagem, permitindo uma compreensão processual e dinâmica de sua constituição, identificando e relacionando aquilo que, na paisagem, representa as heranças das sucessivas relações no tempo entre a sociedade e a natureza (Professor A, Cunha, 2018).

Cunha (2018) ressalta que “é salutar que a formação continuada de qualidade seja efetivada e esteja a favor das boas práticas pedagógicas, para identificar problemas, desenvolver possibilidades e (re)orientar condutas.” Sendo que a formação continuada, para professores de disciplinas específicas, como é o caso da geografia, auxilia na releitura de mundo, na atualização didática e na percepção da importância de continuar aprendendo para qualificar os processos de ensino e a aprendizagem dos estudantes, como via de formação da criticidade do aluno, para o processo de leitura do mundo.

Relacionada a Gestão Administrativa foi encontrada uma publicação que, embora esteja relacionada a escola privada, apresenta elementos de boas práticas de governança que podem servir de exemplo para as ECIM. Nesta seara, Kerbes (2018) analisa e apresenta indicadores de boas práticas de gestão para as escolas privadas brasileiras, elencadas no Quadro 3.

O autor conclui, que a gestão escolar deve considerar, além do contexto e realidade social, também “o hibridismo dos indicadores intervenientes, incluindo gestão de equipamentos; e a gestão por resultados em todos os indicadores intervenientes na governança institucional e suas evidências nos Planos Institucionais” (Kerbes, 2018). Tais aspectos são importantes estarem presentes nos planos institucionais, sendo este o primeiro passo para a execução das boas práticas de gestão administrativa.

Quadro 3 - Indicadores de Boas Práticas de Gestão Administrativa

Indicador	Ações
Gestão Pedagógica	Análise dos resultados educacionais; planejamento de ações pedagógicas coletivas; planejamento didático; processos de avaliação; novas tecnologias; desenho e articulação curricular; apoio acadêmico para alunos com baixos níveis de aproveitamento e autoestima acadêmica e motivação escolar.
Clima Organizacional	Disponibilidade e o comprometimento do pessoal da escola; ambiente de trabalho com boas relações e bom clima de convivência escolar; o reconhecimento social da escola e dos diretores com liderança; reconhecimento da comunidade escolar; planejamento institucional e coletivo; gestão participativa com processos e ações coletivas de tomada de decisão; autoestima acadêmica e motivação escolar.
Gestão Administrativa	Frequência escolar: atração e retenção de alunos; Gestão de material da escola: estrutura e infraestrutura da escola; administração de serviços e recursos; planificação estratégica; gestão financeira e contábil e marketing.
Qualificação Profissional	Gestão escolar e diretores com liderança (acadêmica) e reconhecimento da comunidade escolar; Gestão participativa e/ou democrática: processos e ações coletivas de tomada de decisão; capacitação técnico-profissional e formação continuada; gestão de pessoas e processos de RH; Gestão pedagógica: análise de resultados educacionais; uso efetivo do trabalho escolar e cuidado com a autoestima acadêmica; retenção escolar e reconhecimento social da escola.

Fonte: Adaptado de Kerbes (2018).

O panorama de boas práticas educativas nos anos finais do ensino fundamental e ensino médio, conformou iniciativas voltadas a educação básica e que são aderentes aos modelos de gestão do PECIM, quais sejam, Gestão Administrativa, Gestão Didático-Pedagógica e Gestão Educacional. Práticas estas que estão sendo realizadas nas escolas brasileiras e conformam o entendimento conceitual acerca das Boas Práticas e também as ações implementadas nas escolas brasileiras e que servem de exemplo para pensar o modelo para o mapeamento das Boas Práticas no âmbito do PECIM. Nesse sentido, e tomando por base essas premissas e experiências, foi elaborada a metodologia de identificação e coleta de boas práticas apresentada no próximo tópico, bem como o formulário de coleta de boas práticas que é apresentado no tópico “Instrumento de coleta de Boas Práticas”, deste documento.

### 3. Metodologia

Para o desenvolvimento da metodologia de identificação e coleta de boas práticas e posterior validação e difusão das boas práticas, seguiu-se as diretrizes apresentadas no contexto do Termo de Referência elaborado para este projeto, bem como, conceitos e práticas presentes na literatura.

Levando em consideração os aspectos mencionados como objetivos do PECIM, as metas estratégicas e o levantamento da literatura sobre Boas Práticas. Para a identificação de Boas Práticas propõe-se o questionário como instrumento de coleta e geração de dados.

O instrumento, constante no item - Instrumento de coleta de Boas Práticas -, leva em consideração informações pertinentes às práticas desenvolvidas no âmbito da escola, bem como detalhes para posterior avaliação de seu potencial de replicação nas demais ECIM do país. Levando em consideração as diferenças regionais, culturais e de infraestrutura na etapa de validação serão considerados aspectos quanto a potencialidade de adaptação da boa prática aos diferentes contextos, bem como o nível de complexidade desta adaptação.

Para a coleta e geração dos dados, serão consideradas boas práticas aquelas estabelecidas na literatura, presentes no Termo de Referência que, em termos conceituais, consideram-se como boas práticas escolares as ações de intervenção que contribuam, direta ou indiretamente, para que as escolas atinjam seus objetivos educacionais, auxiliando na melhoria do desempenho escolar (MARTINS, CALDERÓN, 2016). Ainda assim, foram tomados como referência para elaboração deste instrumento as publicações apresentadas por Martins e Calderón (2019), quando das publicações institucionais do governo brasileiro que abordam as boas práticas escolares.

O instrumento é composto por dois blocos, sendo o primeiro de caracterização e o segundo relativo ao relato da prática considerada como Boa Prática no âmbito do PECIM. Para realizar esta organização, adotamos as métricas sugeridas por Malhotra (2006) para elaboração de questionários. O autor sugere especial atenção a alguns aspectos para a definição de questões, a saber: verificar se a pergunta é realmente necessária, se ela é necessária certificar-se que é suficiente para obter a informação

desejada; Cuidar para que a pergunta não tenha duplo efeito, ou seja, esteja relacionada aos objetivos; Certificar-se de que o participante possui a informação para responder a questão e, ainda, se o mesmo consegue lembrar-se da informação; Analisar o esforço exigido dos participantes, pois nem todos estão dispostos a realizar longos questionários; Inserir apenas questões que possuam legitimidade para o propósito da pesquisa.

O processo de validação, fundamentalmente, objetivou analisar se o instrumento elaborado/adaptado mediria de maneira efetiva o que se pretende medir e se o conteúdo está de acordo com a realidade das Escolas participantes do PECIM. Assim, o instrumento será enviado para a equipe Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, bem como para a equipe da Gestão Nacional de Boas Práticas do PECIM. Após a etapa de validação serão reportadas às recomendações pelos validadores, sendo realizados a revisão e adequação de sugestões e críticas, caso seja necessário.

A metodologia de coleta conta com etapas de *sensibilização*, *aplicação do piloto*, *análise e validação* e a quarta e última etapa, *divulgação* para futura elaboração do documento base sobre as boas práticas realizadas no âmbito das ECIM, conforme a Figura 4. Assim, no Quadro 4 são apresentadas as etapas e suas respectivas ações para execução da metodologia.

Figura 4 - Fluxo da Metodologia de identificação e coleta de boas práticas<sup>4</sup>



Fonte: Elaboração Própria.

<sup>4</sup> Salienta-se que na metodologia final, a etapa de “Aplicação do Piloto” deverá ser substituída pela etapa de coleta e mapeamento das boas práticas.

Quadro 4 - Etapas da Metodologia

<b>Etapa 1 - Sensibilização</b>	<b>Atividades propostas</b>
	Envio de Ofício, por parte da Diretoria de Políticas para Escolas Cívico-Militares, para comunicar sobre o Identificação e Coleta de Boas Práticas.
	Contactar os Pontos Focais, das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação, para a sensibilização quanto a importância da participação das Escolas na pesquisa.
	Envio de comunicado aos Diretores de escola sobre a etapa de coleta e o prazo para realização do envio das boas práticas.
	A título de sugestão, envio de uma mensagem em vídeo com o lançamento da proposta, apresentando a importância da participação das escolas, os benefícios e o potencial de divulgação das Boas Práticas para o contexto nacional.
<b>Etapa 2 – Aplicação do piloto</b>	<b>Atividades propostas</b>
	Envio de comunicação com o link para o instrumento de coleta das boas práticas. Prazo: 08/11/2021
	Aplicação do questionário para diretores e/ou coordenadores das escolas. Prazo: 08/11 a 18/11 (com possibilidade de ampliação até 03/12/2021)
	Acompanhamento em relação a adesão e envio de respostas.
	Nova comunicação para estimular a participação. 16/11/2021
	Encerramento da aplicação do questionário. 18/11/2021
Abertura de novo prazo para envio das boas práticas. Prazo: 18/11 a 03/12/2021	
<b>Etapa 3 – Análise e validação</b>	<b>Atividades propostas</b>
	Tabulação dos dados
	Análise dos dados quantitativos
	Reunião de avaliação das atividades e readequação da metodologia
	Análise das boas práticas
	Apresentação do resultado da pesquisa para a equipe da Diretoria de Políticas para Escolas Cívico-Militares
Modelagem do instrumento final	
<b>Etapa 4 – Divulgação</b>	<b>Atividades propostas</b>
	Envio de Ofício, por parte da Diretoria de Políticas para Escolas Cívico-Militares, para convidar algumas escolas para apresentarem as Boas Práticas.
	Apresentação do resultado da pesquisa no evento de Boas Práticas
	Acompanhamento dos atores durante a apresentação das Boas Práticas das PECIM.
	Organização do material de divulgação das boas práticas.
Envio do relatório para futura geração de material gráfico (e-book) sobre as Boas Práticas das escolas participantes do PECIM.	

Fonte: Elaboração Própria.



## 4. Instrumento de coleta de Boas Práticas

Por tratar-se de um estudo envolvendo diferentes contextos e realidades, se sugere a utilização de uma plataforma online de distribuição e organização de questionários. Podem ser consideradas diferentes plataformas, dentre as que as escolas tem maior familiaridade. Nos questionários online é possível organizar o instrumento com diferentes tipos questões, como por exemplo, questões de múltipla escolha, dissertativas, escala Likert<sup>5</sup>. Também é possível distribuir o questionário através da própria plataforma, seja com o envio de e-mail ou com o link de acesso.

Outro aspecto favorável a salientar, é que é possível o envio de arquivos, tais como fotos, vídeos, materiais de divulgação, que podem ser utilizados para a elaboração do e-book de Boas Práticas do PECIM.

---

<sup>5</sup> Batizada em homenagem a seu criador, Rensis Likert, a escala Likert é uma escala amplamente utilizada que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações. (MALHOTRA, 2006, p. 266)

## **Questionário para levantamento de Boas Práticas APRESENTAÇÃO**

Este questionário faz parte Termo de Referência (8.10.51.05.52.01) Metodologia de Boas Práticas sob a responsabilidade do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE. As suas respostas fornecerão informação relevante para conhecer, identificar e validar boas práticas que vêm sendo desenvolvidas nas escolas pertencentes ao Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (PECIM) e que valorizam as iniciativas das Escolas na melhoria da qualidade da educação nacional. A informação recolhida, após análise e validação, fará parte de um e-book Guia de Boas Práticas para divulgação pelo Ministério da Educação. Agradecemos a sua colaboração.

### **Instruções para responder ao questionário**

- Leia com atenção as perguntas.
- No questionário, devem ser consideradas Boas Práticas atividades que já foram realizadas ou que estão em execução, não aquelas em fase de planejamento e proposição;
- Dê um clique na opção que considera correta, como mostra o exemplo
- Nas questões não aplicáveis ao seu contexto, instituição, município ou estado, considere a opção '**Não se Aplica**'.
- Para seguir em frente, você deve selecionar a opção "**Aceito participar da pesquisa**" (Caso aceite participar da pesquisa).
- Ao participar da pesquisa a Escola está ciente da autorização para uso e difusão do material enviado.

## **Bloco 1 – Caracterização**

### **1) Título da Prática:**

Informe o Título da Prática, identificada ou sugerida como boa prática, aqui compreendida como ações, projetos, atividades no âmbito do PECIM. Levando em consideração as atividades didático-pedagógicas, as educacionais e as administrativas, que contribuem para a educação integral, a formação e o desenvolvimento humano global dos alunos e para a melhoria da educação básica do Brasil.

### **2) Quem organizou a prática?**

Direção    Coordenação    Professores    Alunos    Comunidade

Outro: \_\_\_\_\_

### **3) Quem são/foram os(as) participantes da ação?**

Estudantes    Comunidade escolar    Comunidade entorno escolar

Corpo de Monitores Outro: \_\_\_\_\_

### **4) Região: (Assinale a região da sua escola)**

Norte

Nordeste

Centro-Oeste

Sudeste

Sul

### **5) Estado**

### **6) Município**

### **7) Nome da Escola**

## Bloco 2 – Sobre a Boa Prática

### 8) A prática está alinhada a qual dos objetivos estratégicos do PECIM

A ECIM deverá identificar o Objetivo Estratégico e preencher o campo correspondente.

- ( ) Melhorar a Gestão Escolar
- ( ) Melhorar o Ambiente Escolar
- ( ) Melhorar as Práticas Pedagógicas
- ( ) Melhorar o Aprendizado e o Desempenho Escolar dos Alunos

Para cada uma das respostas, haverá uma questão do tipo escala *likert* para verificar o alcance dos objetivos de cada um dos eixos estratégicos.

Em relação à Melhoria da Gestão Escolar	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A prática potencializou a coordenação pedagógica através do apoio psicopedagógico aos alunos considerando a realização de parcerias e ações intersetoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática contribuiu para constituir, normatizar, capacitar os conselheiros e zelar pelo funcionamento regular do Conselho Escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática contribuiu para alcançar a quantidade suficiente de professores e funcionários para atender as necessidades da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação à Melhoria do Ambiente Escolar	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A prática reduziu os índices de violência na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática aumentou o nível de satisfação dos alunos, profissionais e responsáveis com a escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática aumentou o percentual de alunos, profissionais e responsáveis que se sentem respeitados na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática alcançou as dependências/instalações listadas no Marco Desejado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Em relação à Melhoria das Práticas Pedagógicas</b>	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A prática auxiliou a reformular os currículos de acordo com Base Nacional Comum Curricular (BNCC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou a alcançar as metas do Ideb para a escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou para que todos os profissionais tenham formação necessária ao exercício da sua função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática aumentou a qualificação dos professores, gestores e funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Em relação à Melhoria do Aprendizado e Desempenho Escolar dos Alunos</b>	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A prática respeitou o efetivo máximo de alunos em todas as salas de aula da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou a garantir o acesso, a permanência, a participação e a aprendizagem dos alunos da Educação Especial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou à melhoria do aprendizado dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou a aumentar a assiduidade e a pontualidade da equipe escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou a aumentar os índices de aprovação da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou a diminuir o índice de faltas e reduzir as taxas de abandono e evasão escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática auxiliou a elevar as médias da escola no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9) Descreva o contexto e/ou realidade escolar?

Descreva brevemente a população atendida pela escola, como é o entorno escolar. Por exemplo: escola localizada em zona urbana ou rural, atende estudantes em situação de vulnerabilidade social, etc)

**10) Descreva a proposta de Boa Prática realizada?**

Descreva como foi (ou foram) realizada(s) a e/ou as atividades.

**11) Descreva a intencionalidade formativa.**

Descreva brevemente os motivos que levaram a escola a propor esta atividade.

**12) A Prática foi realizada com o apoio de alguma parceria com outros setores ou instituições?**

- Secretaria Municipal de Educação
- Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer
- Instituições do terceiro setor.
- Projetos Sociais.

**13) Qual a periodicidade da iniciativa?**

Indique a frequência com que se realiza a atividade, ou se foi uma proposta pontual.

- Semanal
- Quinzenal
- Pontual
- Diária
- Outro: \_\_\_\_\_

**14) Foi necessário investimento financeiro**

Indique se a iniciativa recebeu/dispendeu de recursos financeiros para sua realização.

- sim. Indicar origem: \_\_\_\_\_
- não

**15) Indique o seu grau de concordância com os seguintes aspectos relacionados à Boa Prática relatada:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Houve participação efetiva dos estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivou o protagonismo dos estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoveu a convivência com colegas e comunidade escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresenta elementos de melhoria nas atitudes entre os estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os participantes demonstraram envolvimento com a proposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proposta pode ser realizada em qualquer contexto ou Estado brasileiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proposta pode ser adaptada para escolas que não participam do PECIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proposta aproximou ou contribuiu para a maior participação da família no ambiente Escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proposta contribuiu para o desenvolvimento do sentimento cívico nos alunos e na Ecim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proposta contribuiu para a melhoria da infraestrutura da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16) Qual ou quais maiores contribuições desta Boa Prática para o dia-a-dia na escola?**

Descreva que contribuições puderam ser percebidas a partir da realização da boa prática.

**Link com materiais (se aplicável)**

Por exemplo, se for compartilhar um vídeo explicando brevemente a prática, compartilhe o link.

**Anexo dos materiais (se aplicável)**

Campo em que pode compartilhar arquivos que foram utilizados. Por exemplo, fotos das atividades realizadas, materiais de divulgação, etc.

**E-mail de quem está compartilhando**

Compartilhar e-mail para que possamos saber mais sobre a prática.

**Caso queira comentar ou descrever algo que não foi contemplado nas perguntas anteriores, pode utilizar este espaço.**

Caso a ECIM tenha mais de uma Boa Prática para registrar e divulgar, ficaremos felizes em conhece-la. Para tal, clique aqui para elaborar a sua resposta e inicie o questionário novamente para registrar outra Boa Prática.



## 5. Referencias

BOCCIA, Priscila Lenci. **A Experiência De Professores Com Um Recurso Educacional Aberto Sobre Sustentabilidade**. 2018. Dissertação. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio, RAQUEL, Betânia Maria Gomes e CABRAL, Eliane Spotto. O Prêmio Escola nota 10: meritocracia e cooperação para a melhoria do desempenho escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação** [online]. 2015, v. 23, n. 87, pp. 517-540. ISSN 0104-4036.  
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000100021>.

COSTA, Anderson Gonçalves; VIDAL, Eloisa Maia. Prêmio Escola Nota Dez no estado do Ceará: concessão, ajustes e responsabilização. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 102, p. 415-436, 2021. ISSN: 2176-6681.  
<https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.102i261.4574>.

CUNHA, Leonardo Ferreira Farias da. **A Abordagem Dos Componentes Físico-naturais Nas Aulas De Geografia Em Escolas Públicas De Taguatinga-Distrito Federal**. 2018. Mestrado. Universidade de Brasília.

KERBES, Aureo. **Gestão Escolar**: Indicadores De Boas Práticas Em Escolas Privadas No Brasil. 2018. Dissertação. Universidade La Salle.

LOPES, Maria Marta da Silva. **Interdisciplinaridade Dos Direitos Humanos**: Um Olhar Sobre a Prática Docente Na Educação Básica Da Rede Municipal De Goiânia. 2019. Dissertação. Universidade Federal de Goiás.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman, 2006.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Eficácia escolar: boas práticas à luz de estudos do governo brasileiro e das agências multilaterais. **Revista Diálogo Educacional**, v. 19, n. 62, p. 1297-1327, 2019.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Boas práticas e elevado desempenho escolar em contexto de vulnerabilidade social com referência aos resultados do IDEB. **Revista Educação em Debate**, anos 35-38, v. 38, n. 66-71, p. 130-144, jan./jul. 2016.

MOROSINI, Marília; KOHLS-SANTOS, Pricila; BITTENCOURT, Zoraia. **Estado do Conhecimento**: teoria e prática. Curitiba: CRV, 2021.

OLIVEIRA, Ariane Xavier de. **"Uma Gota No Oceano"**: Práticas Pedagógicas Mediadas Por Tecnologias Digitais Da Educação Básica Municipal De Londrina - PR. 2019. Dissertação. Universidade Estadual de Londrina.

PINTO, Cristina Brandão. **Cooperação Entre Escolas Como Estratégia De Melhoria Do Desempenho Escolar**: Um Estudo Sobre O Prêmio Escola Nota Dez. 2019. Dissertação Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

POVEDANO, Rafael. **Práticas Administrativas E Pedagógicas Para a Melhoria De Leitura E Escrita**: Um Estudo Em Escolas Municipais De Ensino Fundamental II. 2019. Dissertação (mestrado) - Universidade de São Paulo.