

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd – CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

FLÁVIO HENRIQUE MONCORVO BORGES

**A GIDE NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO REGULAR
NOTURNO NO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS
GESTORAS.**

JUIZ DE FORA
2013

FLÁVIO HENRIQUE MONCORVO BORGES

**A GIDE NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO REGULAR
NOTURNO NO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS
GESTORAS.**

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

Orientadora: Lina Kátia Mesquita de Oliveira

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

FLÁVIO HENRIQUE MONCORVO BORGES

A GIDE NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO REGULAR NOTURNO NO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS GESTORAS.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em
__/__/__.

Profª Dra. Lina Kátia Mesquita de Oliveira
Orientador(a)

Profª Dra. Juliana Gervason Defilippo
Membro externo

Profº Dr. Marcus Vinicius David
Membro interno

Juiz de Fora, 31 de outubro de 2013

Dedico este trabalho a todos os diretores de Escolas Públicas que nunca se desanimam com a árdua tarefa de gerir uma escola, aos que tem o interesse de melhorar as condições de trabalho e garantir a melhoria da qualidade do ensino, aos que sempre tem esperanças de transformação.

Flávio Henrique Moncorvo Borges

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu pai Waldemar Borges, que tanto me ensinou e ainda continua a fazê-lo; à minha querida mãe Waldirce Aparecida Moncorvo Borges que sempre esteve do meu lado, incentivando e apoiando meus projetos de vida.

Agradeço à minha esposa Alexandra dos Santos de Aragão Gomes, companheira que está sempre ao meu lado e a minha filha Mariana Motta Borges, que apesar de pequena, teve a compreensão de não ter podido partilhar da minha presença em suas férias escolares no decorrer desses dois anos.

Agradeço imensamente às minhas colaboradoras de orientação Juliana Alves Magaldi e Luisa Vilardi, pela paciência e a habilidade de promoverem no meu trabalho sempre mais motivação e novos conhecimentos.

Agradeço à Diretora Escolar Gloria Maria Barroso Fernandes pelas informações que favoreceram a realização do trabalho.

Em uma caminhada por um objetivo, temos três certezas: a primeira é que todo começo exige esforço, esperança e ação, a segunda é a perseverança e a motivação e a terceira é a necessidade de saber reconhecer de forma construtiva os resultados obtidos mesmo quando estes forem negativos para se ter um novo recomeço.

Leonardo da Vinci

RESUMO

A pesquisa partiu do cenário de fracasso escolar da educação do estado do Rio de Janeiro que resultou por parte do Governo do Estado em especial da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC medidas para reversão desse cenário. Dentre essas medidas destaca-se a implantação do Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE. Desta forma é realizada uma comparação de um cenário antes e depois da sua implantação em uma escola de Ensino Médio Regular noturno da rede de ensino. Pretendeu-se analisar as mudanças ocorridas na escola com a GIDE, com a perspectiva de avaliar as dificuldades, limitações, perspectivas e soluções dos problemas enfrentados pela escola, onde se destacam as questões do abandono e da distorção escolar. Estas questões são muito comuns em escolas do Ensino Médio noturno e exigem da gestão e do corpo docente medidas que resultem na mudança de suas práticas. Demonstrando-se os dados da escola foi possível analisar as mudanças ocorridas a partir do uso de instrumentos de coleta de dados e pesquisa documental para conhecer as ameaças, fraquezas e vulnerabilidade da escola foco da pesquisa; as forças existentes; avaliação do SAERJ de 2009 a 2011; avaliação da organização escolar; indicativo de fluxo – IF em relação às taxas de rendimento e ao abandono escolar. Desta forma, foi realizado um delineamento do caso de gestão que consistiu na análise e verificação das mudanças das práticas gestora na escola com a implantação da GIDE. Assim como também o delineamento do plano educativo, onde se destacam as dimensões ambientais que deverão fazer parte da aplicação de medidas relativas às variáveis críticas da escola que implicam na manutenção de uma ambiente escolar limpo, de redução da violência escolar, de prevenção do uso de drogas, de prevenção da gravidez precoce e de ações que marcam a dimensão de ensino aprendizagem. O método de pesquisa se orientou pelo estudo de caso que teve como público alvo o corpo gestor, formado somente por uma diretora e o corpo docente. Os resultados demonstraram que o processo de inovação implementado pela GIDE na gestão escolar ocorreu por meio de monitoramento e análises de resultados e o uso de métodos e técnicas que favoreceram a gestão da escola pesquisada, adquirir novas experiências pedagógicas administrativas e uma maior segurança para tomar decisões como o reconhecimento efetivo da situação escolar. Sob essa perspectiva, em nível de curto prazo da implantação da GIDE se produziu uma maior cooperação e articulação para a melhoria do processo escolar e da aprendizagem que puderam ser sentidos em relação ao comportamento de cooperação no trabalho escolar entre a gestão e o corpo docente, por meio do ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas previstas. O Plano de Ação Educacional – PAE proposto teve como foco desenvolver e propor melhorias a ações anteriormente praticadas para que a escola possa atingir níveis de melhoria escolar mais efetivos a longo prazo.

Palavras-chave: Gide, Abandono Escolar e Ensino Médio

ABSTRACT

The research started school failure scenario of education in the state of Rio de Janeiro that resulted from the Government of the State particularly the State Department of Education - SDE measures to reverse this scenario. Among these measures highlights the implementation of the Integrated Management System of School - IMSS. Thus a comparison is made of a scenario before and after its implementation in a high school regular nightly network teaching. It was intended to analyze the changes in the school with IMSS, with the purpose of assessing the difficulties, limitations, perspectives and solutions to the problems faced by the school, where we highlight the issues of abandonment and distorting School. These issues are very common in schools of high school night and require management and faculty measures that result in changing their practices. Demonstrating the data the school has been possible to analyze the changes that occurred from the use of instruments for data collection and documentary research to meet the threats, weaknesses and vulnerability of school research focus; existing forces; assessment SAERJ 2009 to 2011; evaluation of school organization; indicative flow - IF regarding yields and dropout. Thus, there was a design of case management which consisted of the analysis and verification of changes in school management practices with the implementation of the IMSS. As well as the design of the educational plan , which highlight the environmental dimension should be part of the implementation of measures related to school critical variables that imply the maintenance of a school environment clean to reduce school violence prevention using drugs , prevention of early pregnancy and actions that characterize the teaching dimension of learning. The research method is guided by a case study that had as target the body manager, formed only by a director and faculty. The results showed that the process of innovation implemented by IMSS school management was through monitoring and analysis of results and the use of methods and techniques that favored school management researched acquire new administrative and teaching experience greater security to make decisions as effective recognition of the school situation. From this perspective, at the level of short-term deployment of IMSS is produced greater cooperation and coordination for the improvement of school and learning that could be felt in relation to the behavior of cooperative work between the school administration and faculty, for through domestic law school to achieve the results and goals set. The Action Plan Educational - APE proposed focused on developing and proposing improvements to shares previously committed to the school can achieve levels of school improvement more effective in the long term.

Keywords: Gide, High School, School abandonment

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IFC/RS - Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social

IF - Indicativo de Fluxo

INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio
Teixeira

GIDE - Sistema de Gestão Integrada da Escola

PAE - Plano de Ação Escolar

PCNs - Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

PDCA - Plan, do, check, action

PEE - Programa de Educação do Estado

PPP - Projeto Político Pedagógico

RIAP - Relatório de Implementação das Ações do Plano

SAEB - Avaliação da Educação Básica

SAERJ - Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro

SEE - Secretaria de Estado de Educação.

SEEDUC - Secretaria de Estado de Educação

SWOT (FOFA) - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Ciclo PDCA.....	23
FIGURA 2	Fluxo daGIDE.....	24
FIGURA 3	Avaliação da Escola de 2009/2011 em Língua Portuguesa.....	38
FIGURA 4	Avaliação da Escola de 2009/2011 em Matemática.....	39
FIGURA 5	Dimensões ambientais e de ensino aprendizagem realizadas pela escola.....	42

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Esquema dos Cinco Sentidos do Programa 5S.....	30
QUADRO 2 Variáveis que representam planejamento de ações da escola	37
QUADRO 3 Plano de Ação Educacional para a escola.....	98

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Resultados Educacionais e indicadores de Fluxo – IF 2010 e 2011.....	17
TABELA 2	Resultados do IDEB Ensino Médio de 2005 a 2011 – Média Nacional do Ensino Médio.....	18
TABELA 3	Resultados do IDEB Ensino Médio de 2005 a 2011 – Escolas Estaduais do Rio de Janeiro.....	18
TABELA 4	Resultados Educacionais e indicadores de Fluxo – IF 2010 e 2011.....	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 O ENSINO MÉDIO NO BRASIL E NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	16
1.1 O FRACASSO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E O SISTEMA GIDE	16
1.2 INSTRUMENTOS DA GIDE – PDCA, MATRIZ SWOT E 5S	22
1.2.1 O método PDCA	22
1.2.2 O Método SWOT.....	28
1.2.3 Programa 5S	29
1.3 INSTRUMENTOS ESCOLARES QUE AUXILIAM NA GIDE – PPP E PDE.....	31
1.3.1 Projeto Político Pedagógico (PPP).....	31
1.3.2 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).....	32
1.3.3 O cenário da Escola Pesquisada	33
1.3.4 Apresentar as práticas gestoras na escola	39
2 O ALINHAMENTO AO SISTEMA GIDE NO PROCESSO DA GESTÃO ESCOLAR	53
2.1 Metodologia da pesquisa	53
2.2 Os resultados da pesquisa e a realidade da escola	55
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	93
3.1 Plano de Ação Educacional	94
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A	112
APÊNDICE B	114
APÊNDICE C	121

INTRODUÇÃO

Comecei a dedicar-me à educação como profissão a partir de 1998 com o ingresso no Magistério do Estado do Rio de Janeiro através de concurso público para exercer a função de Professor Docente na disciplina de Física para o Ensino Médio.

Como educador passei a me interessar profundamente por pesquisas de cunho educacional como forma de entender o fenômeno educativo como uma ação complexa que implica em estratégias para reverter às dificuldades em termos de aprendizagem e de formulação de soluções para os problemas cotidianos e ter as condições de refletir tanto na esfera da teoria quanto na prática sobre os desafios da escola.

No ano de 2004, obtive a oportunidade de concorrer, a partir de um Projeto de Gestão, a uma vaga para a direção escolar por meio de consulta à comunidade escolar e aprovação do projeto realizado pela Secretaria de Estado de Educação.

Neste projeto uma das minhas maiores preocupações era promover ações para a diminuição das questões relacionadas à repetência, ao abandono e à evasão escolar que, já naquela época, se constituíam em um dos maiores problemas do Ensino Médio além do uso de novas tecnologias em educação.

Em janeiro de 2005, assumi a responsabilidade pela gestão da unidade escolar na modalidade de Ensino Médio Regular Noturno consistindo no atendimento da demanda de uma classe trabalhadora que almejava em curto espaço de tempo uma progressão no trabalho através da conclusão do Ensino Médio em uma duração de três anos.

Como gestor, passei a analisar o cenário escolar com mais criticidade, passando a me dedicar a uma pesquisa de cenários que pudessem trazer uma solução para os problemas da escola.

Com o surgimento da oportunidade, em 2010, de realizar Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública e, desta forma, à perspectiva de realização de uma pesquisa no ambiente escolar cujo cunho prático é de auxiliar na prestação de serviços em educação, buscando

conhecer os modos de se fazer gestão escolar com o intuito de contribuir para a melhoria do ensino através da aplicação de novas experiências teórico-práticas que poderiam conduzir a novas reflexões, procedimentos e análises de maneira que pudessem ser úteis no cotidiano das escolas.

Deste modo, em função da minha vivência nesse campo de atuação profissional procurei focar meu olhar para a necessidade de conhecer os limites impostos pelos cenários complexos da educação, levando em consideração os desafios e dificuldades encontradas pela gestão escolar no alinhamento e na utilização de métodos padronizados de gestão, em relação à articulação e ação coletiva coordenada e planejada com toda a comunidade escolar e suas estratégias.

O estudo de pesquisa desenvolvido teve como objetivo analisar a implantação do sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE nas práticas de gestão de uma escola pública estadual e propor um plano de ação educacional. Desta forma, o presente estudo implicou na realização de análise das medidas didático-pedagógicas e procedimentos operacionais da gestão vinculados à GIDE que impactaram a Escola Estadual pesquisada, a fim de conhecer as diversas situações do cotidiano escolar dentre as quais se podem citar os muitos desafios enfrentados que acabaram por favorecer uma relação dialética, a partir dos níveis de conhecimentos teórico-práticos através da GIDE, a aplicação de medidas na práxis educativa da escola.

A dissertação está formada por quatro capítulos. A parte introdutória que apresenta uma reflexão sobre a escolha do tema, trazendo um enfoque sobre as experiências vivenciadas no ambiente escolar, os objetivos da pesquisa a partir da implementação da GIDE.

O primeiro capítulo trata do fracasso escolar no Ensino Médio no estado do Rio de Janeiro e o alinhamento ao sistema GIDE, em um estudo que teve como foco as medidas tomadas pelo Estado do Rio de Janeiro para recuperar o desempenho escolar e o processo de implantação do Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE, levando em consideração o processo de Padronização da Gestão Escolar, os métodos utilizados e o cenário da escola pesquisada.

No segundo capítulo, enfoca-se o cenário situacional da escola pesquisada, a partir da aplicação da Gestão Integrada da Escola – GIDE.

Apontam-se os resultados estatísticos da pesquisa e a realidade da escola fundamentando as mudanças ocorridas com a implantação do sistema, tendo como foco os seguintes aspectos:

O cenário pedagógico antes da implantação da GIDE, o processo de articulação entre gestores e a comunidade escolar com base nas diretrizes para atingir as metas do marco referencial e operatório nos aspectos administrativos e pedagógicos também são temas abordados no segundo capítulo. Sob esse prisma busca-se conhecer os dilemas e desafios às prioridades tomadas como foco para a melhoria da ação pedagógica e proficiência dos alunos, às estratégias da gestão para favorecer uma ação coletiva planejada com os professores, à implementação de metas para a qualidade do ensino, especialmente nas disciplinas de Matemática e Português, e, por fim, o direcionamento do trabalho escolar para o aproveitamento dos alunos.

O terceiro capítulo se concentra no Plano de Ação Escolar que apresenta uma proposta para os problemas evidenciados como os desafios e dificuldades enfrentadas pela escola pesquisada, conforme se demonstrou nos resultados estatísticos uma visão geral das práticas da escola após a inserção da GIDE.

Com a análise dos resultados foi possível conhecer os fatores ainda críticos que necessitam de estratégias para auxiliar a escola a suplantando as complexidades e manter um nível de melhoria constante. Portanto, a escola, principalmente a gestão escolar, precisará desenvolver esforços para obter resultados mais efetivos e manter o nível de crescimento e ultrapassar os indicativos de desempenho escolar.

O quarto capítulo faz as considerações finais sobre o trabalho de estudo realizado onde foi possível perceber que a gestão escolar implementou ações por meio da GIDE, que modificaram as suas práticas gestoras.

1 O ENSINO MÉDIO NO BRASIL E NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

No capítulo 1, iremos apresentar o Ensino Médio no Brasil e no Rio de Janeiro e as políticas voltadas para a melhoria do desempenho nas avaliações externas nesse segmento. Focaremos, posteriormente, na análise da implantação da GIDE em uma escola estadual do Estado, trazendo sucintamente uma análise da situação educativa e das propostas de melhorias para o ensino.

Esta análise será desenvolvida a partir de um estudo de caso em uma escola estadual, com a finalidade analisar os aspectos da implantação da GIDE na escola, buscando conhecer os instrumentos que foram escolhidos como eixo de suporte da GIDE para desenvolver os planos de ação escolar.

Serão apresentados todos os instrumentos e metodologias que têm auxiliado o desenvolvimento de ações educativas da gestão escolar, tanto na parte de conhecer melhor a realidade escolar, como também realizar os planos por meio de orientações que facilitam as decisões da gestão escolar.

Enfocam-se as diretrizes da GIDE em suas etapas do marco situacional, doutrinal e operativo descrevendo as medidas tomadas em cada fase, e apontando os instrumentos pedagógicos que foram inseridos para dar suporte à GIDE como o Projeto Político Pedagógico – PPP e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

Neste cenário, apresenta-se a pesquisa realizada na escola apresentando as práticas gestoras da escola trazendo as informações mais importantes sobre a implantação da GIDE no ambiente escolar.

1.1 O FRACASSO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E O SISTEMA GIDE

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007. Seu cálculo é feito a partir de dados sobre aprovação

escolar, obtidos no Censo Escolar e nas médias de desempenho nas avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) – para unidades da federação e para o país e a Prova Brasil – para os municípios. No entanto, a série histórica de resultados do IDEB se inicia em 2005 a partir de onde se estabeleceram metas bienais de qualidade a serem atingidas pelo país, pelas escolas, municípios e estados (INEP, 2012).

Dentro desse contexto de avaliação da educação, a discussão sobre o fracasso escolar no estado Rio de Janeiro tem sido objeto de várias análises, pesquisas e proposições no âmbito do seu sistema de ensino.

Schwartzman (2011) aponta que dos jovens de 15 a 17 anos do Estado do Rio de Janeiro que deveriam estar no ensino médio, nada menos que 40% ainda se encontram no ensino fundamental e 9% já não estudam mais. Deste modo, evidencia-se que, à medida que a idade vai aumentando entre 18 anos a 24 anos e mais de 24 anos, aumentam também os riscos de abandono escolar, devido à distorção idade-série. Tal constatação pode ser evidenciada nos índices demonstrados a seguir:

Tabela 1: Situação de estudo da população do Estado do Rio de Janeiro por grupos de idade

Estado do Rio de Janeiro, situação de estudo por grupos de idade						
	1 a 5 anos	6 a 14 anos	15 a 17 anos	18 a 24 anos	mais de 24	Total
Creche	16.4%					1.1%
Classe de alfabetização - CA	5.3%	6.4%				1.2%
Maternal, jardim de infância etc.	20.5%	1.9%				1.6%
Regular do ensino fundamental ou 1º grau		89.2%	40.0%	2.7%	0.4%	14.5%
Regular do ensino médio ou 2º grau		0.7%	49.1%	11.6%	0.6%	4.0%
Pré-vestibular			0.4%	0.4%	0.0%	0.1%
Educação de jovens e adultos ou supletivo de ensino médio ou 2º grau			0.4%	1.0%	0.3%	0.3%
Superior - de graduação			0.2%	18.0%	2.5%	3.5%
Mestrado ou doutorado				0.2%	0.2%	0.2%
Alfabetização de jovens e adultos			0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Educação de jovens e adultos ou supletivo do ensino fundamental ou 1º grau			0.7%	0.5%	0.3%	0.3%
Não estuda	57.8%	1.9%	9.0%	65.5%	95.5%	73.2%
Total	100.0%	100.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Fonte: IBGE, PNAD 2009						

Fonte: SCHWARTZMAN, Simon. *Melhorar a educação no Rio de Janeiro: Um longo caminho*. IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 3.

Ainda segundo Schwartzman (2011), o quadro educativo no Ensino Médio no Estado do Rio de Janeiro é problemático devido às altas taxas de repetência que, em parte, estão refletidos nos baixos índices obtidos pelo Estado no IDEB de 2009.

Como se constata na Tabela 2, a média nacional do Ensino Médio atingiu em 2005 (3.4); em 2007 (3.5); em 2009 (3.6) e em 2011 (3.7), alcançando, deste modo, a média estabelecida para este período.

Ensino Médio

Tabela 2: Resultados do IDEB Ensino Médio de 2005 a 2011 – Média Nacional do Ensino Médio

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

Fonte: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2013

Obs: Os resultados marcados em verde referem-se ao IDEB que atingiu a meta.

Os resultados do Ensino Médio do Estado do Rio de Janeiro conforme Tabela 3 foram em 2005 (2.8); em 2007 (2.8); em 2009 (2.8) e em 2011(3.2). Em relação às metas estabelecidas, somente foram atingidas as dos anos de 2007 (2.8) e 2011 (3.1). Sendo que no ano de 2011 a meta foi superada. No entanto, tais resultados ficaram, ainda, abaixo da média nacional que foi em 2007(3,5), em 2009 (3,6) e em 2011(3,7).

Tabela 3: Resultados do IDEB Ensino Médio de 2005 a 2011 – Escolas Estaduais do Rio de Janeiro

Estado	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Rio de Janeiro	2.8	2.8	2.8	3.2	2.8	2.9	3.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.6

FONTE: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

Obs: Os resultados marcados em verde referem-se ao IDEB que atingiu a meta.

O Estado do Rio de Janeiro, embora apresente nos dados estatísticos oficiais do Ensino Médio um sucesso em relação às metas de 2011,

apresenta uma realidade educacional precária – o que significa que as políticas implantadas devem ser mantidas de forma persistente para a obtenção de resultados em longo prazo.

Com a aprovação do Plano Nacional de Educação no ano de 2001, o Estado do Rio de Janeiro começou a implementação de metas para educação, mas houve dificuldades devido à inconsistência política de manutenção das diretrizes do plano (VASCONCELOS; MENEZES, 2010). No entanto, de forma gradual, com avanços e recuos, as propostas sugeridas foram analisadas com a finalidade de dar um novo enfoque à qualidade do ensino e a expansão do acesso escolar.

Em 2011, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC) implementou o chamado Programa de Educação do Estado – PEE cuja proposta implica em diversas mudanças na estrutura, no ensino e no dia a dia em sala de aula. Frente a isso, foram definidas medidas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico a fim de favorecer as condições de melhoria das escolas por meio do incentivo à cooperação no processo de gestão e às funções estratégicas na área administrativa e pedagógica, assim como também na realização de iniciativas de valorização dos seus profissionais, da implantação de um Currículo Mínimo e da aplicação de bonificação aos profissionais de educação.

O Programa Estadual de Educação foi o resultado do planejamento de políticas educacionais que tiveram como proposta a melhoria do ensino, face às políticas de descontinuidades na educação, pois se evidenciava que devido a essas descontinuidades não havia um horizonte definido para a criação de mecanismos e possibilidades de reverter à crise educativa.

Com o PEE, o uso de metodologias como o método PDCA (Plan/Planejar, DO/Executar, Check/Checkar, Act/Agir) e o método SWOT (FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) representaram uma forma de suporte às gestões escolares para implementarem as mudanças necessárias para favorecer a melhoria do desempenho escolar.

De acordo com essa nova realidade, o Programa teve como foco desenvolver indicativos de desempenho, a partir da aplicação das variáveis que representam o conhecimento da realidade escolar, suas

vulnerabilidades e soluções para os problemas que impedem o desempenho educativo.

Deste modo, a aprovação do PEE do Estado do Rio de Janeiro foi resultado de um esforço que teve o desdobramento de comissões temáticas que elaboraram diagnósticos, objetivos e metas necessárias nas diferentes modalidades de ensino.

O PEE está pautado na metodologia GIDE – Gestão Integrada da Escola, desenvolvido por consultores especialistas em gestão educacional do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG. A GIDE direciona o trabalho escolar para a atividade-fim da escola, facilitando o aproveitamento efetivo dos alunos, uma vez que as pessoas envolvidas se alinham com objetivos precisos e mensuráveis.

A SEEDUC implantou o Saerjinho em abril de 2011, a partir de um sistema de avaliação bimestral do processo de ensino e aprendizagem nas escolas, o qual se tornou um instrumento de metas para a promoção de análise de desempenho de aprendizagem dos alunos na rede de ensino público. As informações obtidas por meio desta avaliação se tornaram importantes na realização de planejamentos e estratégias para

a qualidade do ensino de alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e das três séries do Ensino Médio das escolas estaduais de ensino regular, no sentido de acompanhar o rendimento dos estudantes, detectando de maneira mais ágil as dificuldades de aprendizagem (SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – SEEDUC, 2011).

Atualmente, o processo avaliativo periódico produzido pelo Saerjinho tem como foco a análise da proficiência dos alunos com o uso de métodos e técnicas que possuem as variáveis que favorecem comparar, em cada escola, uma escala de desempenho por bimestre e por anuidades. Esses resultados das avaliações são publicados e todas as escolas têm acesso às informações que permitem a análise de uma amostra com índices de médias e os indicativos de desempenho geral da evolução das aprendizagens e dos esforços da gestão escolar na aplicação de estratégias de intervenção.

As avaliações nas escolas da rede pública estadual passaram a ser usadas como instrumento de apoio na formação de um quadro da realidade educacional. Os resultados da proficiência das escolas na educação básica

demonstravam a necessidade de intervenções para rever o baixo nível de desempenho dos alunos, suas habilidades e competências fundamentais a um nível de formação com qualidade.

Desta forma, a adesão do Estado do Rio de Janeiro ao modelo do Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE teve como finalidade inserir uma práxis vivencial nas escolas, oportunizando aos gestores “um processo de gerenciamento à luz de práticas metodológicas para favorecer tanto a análise de resultados internos na escola, como a aplicação de avaliação externa dos resultados pelo estado” (VIEIRA, 2007).

O Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE se constituiu em uma ação com diretrizes definidas pelo Ministério da Educação – MEC, que tem o objetivo de favorecer a implantação de diversas ferramentas de suporte. Tais ferramentas serão descritas a seguir para demonstrar como elas têm favorecido os procedimentos operacionais a serem executados na gestão escolar.

Deste modo, sob o ponto de vista do esforço das políticas do Estado do Rio de Janeiro, a GIDE se constituiu em um instrumento que trouxe inovações no sentido de auxiliar no suporte do planejamento, execução, monitoramento de resultados e análises de indicadores de desempenho escolar para orientar as diretrizes de melhoria da qualidade da escola, visto que auxilia com diversos instrumentos e ferramentas a integração entre os atores educacionais.

É nessa perspectiva que a GIDE age como instrumento para dar suporte às políticas educativas de melhoria de desempenho escolar nas dificuldades das escolas em nível de procedimentos gerenciais e de compartilhamento de ações, sob um modelo de atuação mais participativo para uma gestão mais eficiente.

A seguir serão apresentadas as ferramentas que auxiliam nas ações da GIDE como instrumentos de ordenamento para a melhoria da gestão escolar.

1.2 INSTRUMENTOS DA GIDE – PDCA, MATRIZ SWOT E 5S

Nesta seção serão apresentados os instrumentos utilizados pela GIDE, a saber, método PDCA, SWOT e 5S. Cada um desses instrumentos funciona como ferramentas para a construção da gestão integrada da escola.

1.2.1 O método PDCA

Na área educacional, a aplicação da GIDE nas escolas exigiu ferramentas e instrumentos que pudessem favorecer a análise de resultados por meio de um sistema de gerência orientado para um método que pudesse encaminhar o corpo gestor e docente em todas as atividades tendo como foco o alcance das metas e objetivos.

A noção de um método com o modelo do ciclo PDCA foi citado pela primeira vez por *Edwards Deming* como instrumento para a instituição de princípios de qualidade. Contudo, somente em 1986 esse método passou a ser usado por meio do ciclo de Shewhart no sistema de ensino no contexto da aprendizagem escolar (MOEN, 2009).

A metodologia aplicada ao contexto instrumental da gestão escolar implica na necessidade de um marco específico metodológico que, neste caso, se baseia no método do ciclo PDCA composto das seguintes etapas: *Plan* (Planejamento) – é a fase de planejamento, quando devem ser estabelecidas as metas e elaborados os planos de ação; *Do* (Executar) – é a fase da execução do plano na qual os envolvidos devem ser treinados para executar os planos de ação e todo o trabalho conforme os planos elaborados. Não basta elaborar excelentes planos se eles não forem colocados em prática; *Check* (Verificar) – é o momento de avaliar a execução das ações, se as mesmas estão sendo executadas conforme o planejado e se as metas estão sendo alcançadas; e *Action* (Agir) – é a fase de analisar o que deu certo para ser padronizado/registrado (ações bem sucedidas) e tomar ações corretivas no caso de insucesso, ou seja, quando as metas não estiverem sendo alcançadas (Figura 1).

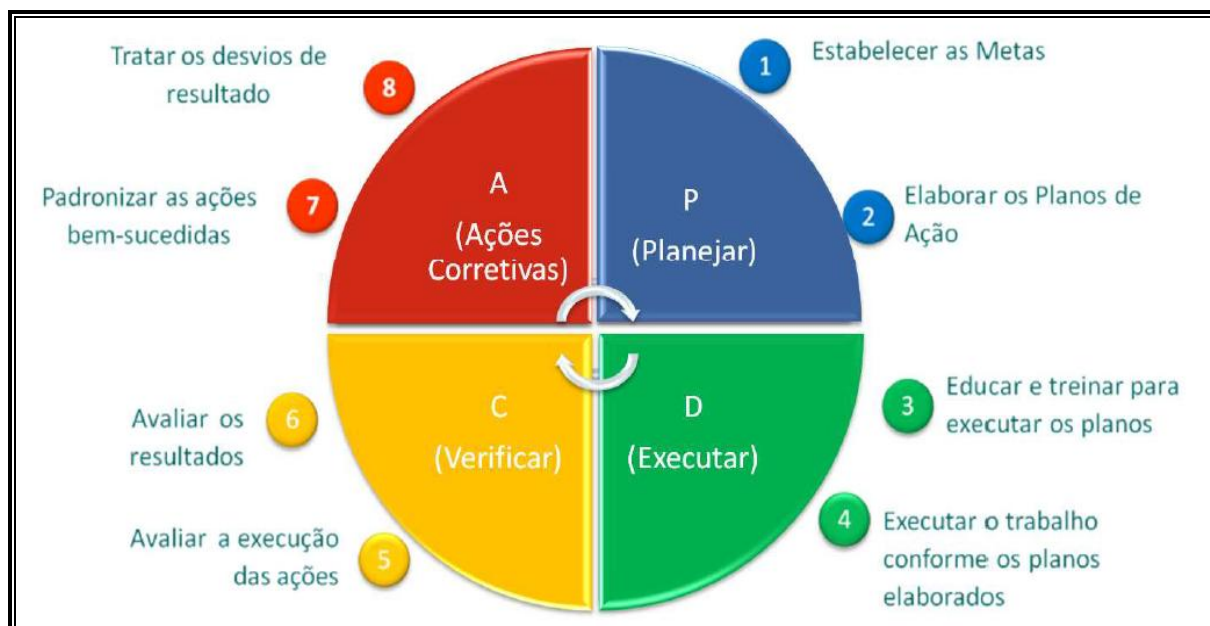


Figura 1 – Ciclo PDCA

Fonte: Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, 2012.

A gestão escolar sob o enfoque da GIDE exige o conhecimento da realidade escolar por meio do estabelecimento de metas, com base no método PDCA de qualidade de gerenciamento escolar.

A aplicação do método e das diretrizes da GIDE se apresenta de fundamental importância na política educacional para simplificar os processos e direcionar ações que têm base no enfoque político-pedagógico, nas metas globais e estratégias e no gerenciamento dos resultados (MOEN, 2009).

A metodologia aplicada aos parâmetros de execução da prática administrativa e de ensino-aprendizagem busca sanar as dificuldades existentes, resultantes da heterogeneidade de maturidade e de apreensão dos conhecimentos sobre a realidade situacional da escola.

A GIDE é baseada no método PDCA para alcançar metas. Na Figura 2, é apresentado o fluxograma da GIDE no qual são demonstradas todas as etapas que favorecem o funcionamento do sistema com a aplicação de etapas e subetapas.

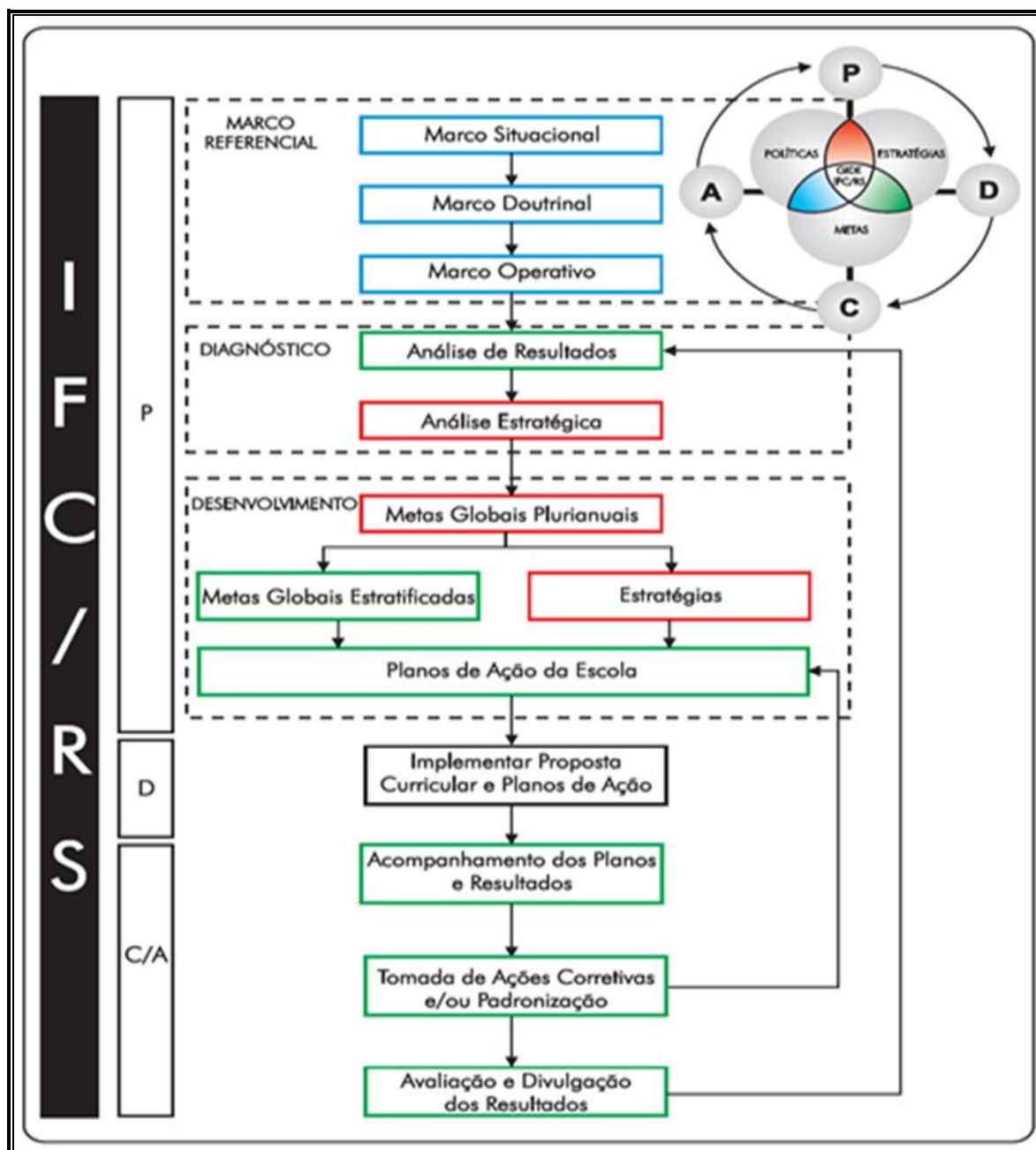


Figura 2 – Fluxo da GIDE

Fonte: Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, 2012.

A etapa do planejamento (P) é formada de três subetapas, a saber, o marco referencial, diagnóstico e desenvolvimento. A primeira subetapa é a da elaboração do marco referencial o qual é composto pelo marco situacional da escola (análise geral do ambiente escolar), o marco doutrinal (proposta educativa da escola como missão e valores) e o marco operatório (critérios de ação e diretrizes didático-pedagógicas a serem aplicadas no ambiente escolar).

A dimensão pedagógica que se insere na interface do marco operatório, se define pela ação de conteúdo, metodologia, planejamento, disciplina, avaliação e currículo contemplando as diretrizes legais dos PCN's, a melhoria da dimensão pedagógica com aulas bem elaboradas e materiais didáticos atraentes para os educandos, taxas de aprovação e de abandono escolar, realização de plano de curso, relatórios de atividades, prevenção da violência escolar e das drogas e o respeito ao patrimônio público (GODÓI; CHAVES, 2009).

As dimensões administrativas no marco operatório compreendem a estrutura do gerenciamento da gestão, cujas diretrizes de ação tem como eixo a democratização do ensino com a participação da comunidade externa, dinamismo nas decisões internas mais prioritárias, execução de avaliação das atividades escolares e maior controle sobre o trabalho para que se realize em uma dimensão participativa.

Na dimensão administrativa o foco está centrado no controle interno (dentro da escola) e externo (avaliação sistemática do estado) que levam em consideração os resultados obtidos pela escola que compreende a capacidade da gestão de melhorar todos os processos para conjugar os esforços da comunidade interna e externa (GODÓI; CHAVES, 2009).

Desse modo, o marco referencial é formado por um conjunto de ações que devem integrar os valores, a missão e os compromissos para a construção de um cenário de qualidade da escola.

A segunda subetapa é a do diagnóstico que possui valor estratégico a partir das ações que o constitui e o completa, isto é, a análise de resultados (através do uso do índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social – IFC/RS) e a análise estratégica (GODÓI; MURICI, 2009). Assim, este é o momento de levantar as informações da situação escolar tendo como foco os problemas, as vulnerabilidades e os fatores que tornam a escola conhecida como ambiente.

É relevante considerar, também, que esta subetapa, marca efetivamente as condições de realização da análise de resultados do desempenho escolar, desempenho administrativo da gestão e o desempenho das condições ambientais na busca de qualidade.

A terceira subetapa, referente ao desenvolvimento, é composta por ações que envolvem o estabelecimento de metas globais plurianuais, as quais irão definir as metas globais estratificadas e as estratégias que, conseqüentemente, irão produzir o plano de ação da escola.

A etapa de execução (Do) é aquela na qual se insere a implementação da proposta curricular que, neste caso específico trata-se do currículo mínimo, e os planos de ação. Nas duas últimas etapas, verificação e ação, o trabalho de gestão está focado no acompanhamento dos planos e resultados e na tomada de decisões corretivas e/ou padronização na avaliação e na divulgação dos resultados.

Com a aplicação das metas e a difusão dos resultados do desempenho das escolas, é necessário que todos os atores educativos reconheçam a necessidade da construção de medidas participativas diante da complexidade das relações que permeiam a organização escolar quando é implantada uma gestão democrática com ênfase aos resultados.

As construções dos instrumentos legais de planejamento e organização do trabalho escolar por meio de monitoramento de processos e a avaliação de resultados educacionais para a aplicação de uma gestão baseada em padrões de competência que pode ser definida como a habilidade de articular os meios, recursos e pessoas para o bom desempenho das responsabilidades em nível eficiente dos efeitos pretendidos (VERLY, 2011).

Com essa nova experiência de Gestão Integrada sob os limites e possibilidades de reverter o fracasso escolar na rede de ensino do Estado do Rio de Janeiro, se insere um novo mecanismo de gestão gerencial que se propõe a um processo de melhoria contínua nos mecanismos de gestão no cenário educativo.

Do ponto de vista da análise interna das escolas públicas, se reconhecem os desafios da inovação proposta, assim como as dificuldades de articulação de um modelo de gestão que fosse sob o âmbito da gestão padronizada como meio de fomentar os avanços dos resultados diante de diversas variáveis ambientais. A gestão escolar deverá articular as mudanças nas escolas que não poderia se efetivar fora do contexto da

aplicação de metas e de fundamentos para determinar as causas e os meios de sanar os problemas escolares (GODÓI; CHAVES, 2009).

Por parte das políticas educativas, houve a percepção da deficiência na gestão escolar, partindo-se da postura de reconhecimento da necessidade de apoio às metas de melhoria das escolas estaduais.

A GIDE favoreceu o suporte às escolas através de um método de gerenciamento de resultados que envolvem, atualmente, nas escolas estaduais do Rio de Janeiro, as variáveis ambientais, aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais para o desempenho da gestão e a dinâmica do desempenho do ensino-aprendizagem.

A GIDE representa um processo de padronização para o gerenciamento da gestão escolar, embora fortemente marcada pela noção de racionalidade instrumental, essa iniciativa tem como objetivo o uso de metodologia baseada nos obstáculos e da busca de resultados.

Deste modo, a GIDE repercutiu em uma orientação para as ações da gestão em relação ao desempenho escolar auxiliando na redução das dificuldades e na fragmentação de ações e posturas da gestão escolar. Fundamentados na experiência, esses modelos padronizados têm a função de evitar que os gestores caminhem com suas próprias estratégias diante das demandas e da abrangência dos problemas escolares: repetência escolar, evasão, dificuldades de aprendizagem, reprovação elevada, falta de articulação entre corpo gestor e docente, carência de um trabalho compartilhado e outros desafios.

O Rio de Janeiro ao implementar o Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE teve como meta a melhoria da proficiência dos alunos e da gestão escolar oferecendo aos gestores orientações de como atingir as metas em nível estadual por meio de práticas de cunho metodológico como a aplicação do método PDCA.

Nesta perspectiva, a criação da GIDE, como instrumento de gestão, contempla na sua execução os fundamentos de cada diretriz pedagógica e jurídico-educacional, tendo como meta o processo de integração em um só documento de todos esses componentes fundamentais da gestão escolar para favorecer a gerência de qualidade.

O esforço pela melhoria da escola gradativamente passou por alguns desafios que se fizeram pela falta de ação conjugada entre todos os agentes da gestão escolar. Considerando-se essa dimensão da construção da gestão escolar e seus resultados no Rio de Janeiro de recuos e limitações no processo de autogestão, a evolução das políticas públicas que geraram a incorporação da GIDE é uma forma de simplificar o gerenciamento escolar, o processo de padronização apresenta uma feição mais dinâmica das diretrizes da gerência.

O planejamento estratégico faz parte desse processo, e conhecer essa dinâmica é uma forma de ampliar os conhecimentos sobre a construção do sucesso escolar.

A elaboração do planejamento envolve a aplicação de metas para um processo de intervenção do grupo para planejar com precisão as ações, explicitar os fundamentos pedagógicos e administrativos, utilizar técnicas e métodos, além dos aspectos práticos que envolvem consciência crítica e reflexão na realização do planejamento em relação à realidade dos recursos disponíveis.

O método SWOT foi outra ferramenta importante para favorecer os conhecimentos da realidade escolar: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para a implementação do planejamento de ações de melhoria dos problemas escolares.

1.2.2 O Método SWOT

Na década de 1970, o conceito de SWOT – FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) começou a se popularizar a partir de uma conferência sobre política de negócios realizada por Kenneth Andrews em Harvard.

Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas que, com o passar do tempo, passaram a ser também usadas no processo de gestão escolar como ferramentas que permitem explorar os conhecimentos sobre a realidade escolar. Na fase de análise dessa realidade, primeiro residirão as oportunidades que a escola poderá usar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la adversamente.

Nas condições internas afloram forças e fraquezas. As forças correspondem a recursos materiais e didáticos, pessoal capacitado além de outras competências distintivas. As fraquezas podem levar a gestão escolar a ter um rendimento ou desempenhos afetados em relação à avaliação externa realizada pelo Estado (OLIVEIRA, 2010).

Através do modelo SWOT, o planejamento começa a ter uma modelagem prática formal que favorece o processo de conhecimento da realidade escolar em relação aos fatores que afetavam positiva (oportunidades) ou negativamente (ameaças) suas atividades.

Por meio do método SWOT e o conhecimento das condições internas da gestão escolar, poderá haver maior objetividade na execução de planos de ação para favorecer as forças que poderão ser utilizadas para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças e as fraquezas que deveriam ser transformadas em forças, ou pelo menos neutralizadas.

O objetivo de implantar uma gestão integrada contempla a noção de ações em conjunto para atingir as metas que deverão ser cumpridas, a partir da formulação da política de desempenho e qualidade da escola.

No parâmetro de detalhamento das condutas de gerenciamento da GIDE, há como orientação básica, em primeiro plano, a implementação do marco referencial que se define pela necessidade de implantação de uma cultura escolar da qual depende a missão, os valores, os compromissos assumidos, as futuras perspectivas e a análise dos cenários interno e externo (OLIVEIRA, 2010).

Sob esse objetivo de natureza cultural e social, as gestões escolares que integram a GIDE têm como foco a melhoria das diretrizes didático-pedagógicas e administrativas que deverão se constituir como composição do marco operativo da gestão escolar.

1.2.3 Programa 5S

Deve-se considerar também nas diretrizes de mudança escolar, a inserção do Programa 5S considerado uma ferramenta de qualidade aplicada nas empresas. O estilo japonês de organização influenciou bastante as empresas e quando a escola passou a ser vista como um

sistema organizacional, o programa passou a ser integrado como forma de manter um nível de limpeza e senso de organização interna em todos os ambientes escolares.

A aplicação desse programa na escola tem o objetivo de estimular o comprometimento dos colaboradores para contribuir com uma gestão de Qualidade Total, tendo em vista que este programa é considerado excelente para angariar comprometimento dos colaboradores. Conforme Gomes e outros (1998, p. 23):

O 5S trabalha o lado educacional das pessoas. Muitas vezes notamos que estas têm atitudes inadequadas simplesmente por ignorância. Ignorância não no sentido pejorativo da palavra, mas aqui empregada no seu verdadeiro significado. Proveniente de ignorar, não ter conhecimento de. Então, falta fornecer o conhecimento necessário.

Assim, compreende-se que o 5S abrange as dimensões física, intelectual e comportamental. As mudanças comportamentais que ativam as atitudes positivas de organização do ambiente de trabalho, mudando os seus hábitos e costumes que na escola pública deverá implementar uma transformação qualitativa de comportamento.

Quadro 1 – Esquema dos Cinco Sentos do Programa 5S

CINCO SENTOS	
↔	1– SEIRI – Senso de Utilização = cada coisa tem sua utilidade
↔	2 – SEITON – Senso de Ordenação = Cada coisa no seu lugar
↔	3 – SEISU – Senso de limpeza = prática do SEITON
↔	4 – SEIKETSU – Senso de Conservação = Manter a ordem
↔	5 – SHITSUKE – Senso de Autodisciplina = Melhoria Contínua

Fonte: GOMES, 1998.

Nesta perspectiva, são múltiplos os desafios frente às mudanças de comportamento, de posturas e de ações ativas requeridas no cenário

educativo pela GIDE. Portanto, criou-se um contexto de simplificação, eficiência e participação ativa de todos os membros.

As gestões escolares que passam pela experiência de implementação da GIDE têm demonstrado que o ritmo escolar ganhou novo ímpeto, a partir das estratégias para a melhoria contínua dos processos.

A abordagem da gestão participativa no ambiente escolar trouxe mudanças e benefícios significativos para as escolas na resolução de desafios cotidianos exigidos pelos requisitos profissionais de uma gestão eficaz que demandou a superação da ação individualista para a ação coletiva diante da complexidade do processo ensino-aprendizagem.

A gestão coletiva teve como eixo o processo de democratização da escola e a melhoria da qualidade do ensino, as políticas educacionais passaram a incentivar os esforços de planejamento e a busca de processos para facilitar a organização escolar com as orientações pedagógicas e curriculares e práticas de formação de professores.

1.3 INSTRUMENTOS ESCOLARES QUE AUXILIAM NA GIDE – PPP E PDE

Iremos apresentar, a seguir, alguns instrumentos escolares que auxiliam na operacionalização da GIDE. Tais instrumentos são relevantes já que refletem demandas da educação nos níveis macro e micro e, assim, oferecem um panorama global sobre as demandas da educação que poderão ser incorporadas pela GIDE.

1.3.1 Projeto Político Pedagógico (PPP)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento que auxilia a gestão escolar na melhoria da qualidade do ensino por meio de um trabalho pedagógico articulado.

Segundo Veiga (2001), a construção do PPP na escola implica em ações de planejamento que devem conter princípios abrangentes e direcionados a um modelo político que exige um posicionamento hierárquico e regras, além de articulação interna da gestão escolar. Isso porque a elaboração desse projeto não envolve apenas questões de natureza

pedagógica, mas envolvem conceitos epistemológicos, antropológicos e políticos básicos que avançam para a criação de diretrizes efetivas no ambiente escolar diante da elaboração de uma visão de formação do ser humano para a sociedade, tendo como foco os conhecimentos que a escola irá transmitir como modelo, valores e crenças.

Na escola, a GIDE foi estruturada a partir de um estudo detalhado do PPP do ambiente escolar de pesquisa, visando a interface legal e a efetiva contribuição desse instrumento para a capacitação da escola, a partir de um plano específico que se constitui na diretriz inicial do trabalho futuro para a gestão escolar.

Deste modo, o PPP tem como eixo central alguns desafios pedagógicos como a realização do diagnóstico escolar por meio da criação de referenciais que fazem parte do marco referencial da escola, cuja estrutura se efetiva com a criação de marcos como a missão, a visão e os valores que a escola deverá adotar como proposta curricular a partir da definição de uma concepção de aprendizagem (VEIGA, 2001).

1.3.2 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) se constitui em um programa que tem como foco a melhoria da gestão escolar, com a finalidade de favorecer o planejamento estratégico e dar suporte aos desafios da escola por meio de ações com o objetivo de obter desempenho nos resultados. Para atingir as metas de melhoria da qualidade didático-pedagógica, o PDE apresenta três diretrizes relevantes: a necessidade de um amplo diagnóstico da situação escolar; a síntese do diagnóstico escolar e a realização do Plano de Ação da Escola.

Marisa Botão de Aquino (2008) analisa que o PDE é baseado em três etapas importantes que fazem parte direta dos processos da gestão como necessidades básicas para a aplicação de planos como o diagnóstico da escola para conhecer especificamente as vulnerabilidades, as necessidades da clientela e as especificidades do quadro de demandas; sob esse conhecimento do ambiente escolar, o PDE favorece o suporte na parte de síntese do diagnóstico e para a realização do Plano de Ação da Escola.

O PDE é um instrumento por adesão (não é obrigatório), mas foi inserido no ambiente escolar pesquisado por ser importante em relação ao planejamento estratégico na aplicação do modelo GIDE formando um conjunto de suporte para a gestão escolar.

Por meio do PDE, foi possível à escola um controle interno maior sobre os processos e os resultados, na medida em que favorece as análises dos resultados e a ação corretiva nas intervenções dos gestores para o crescimento do desempenho diante dos indicadores educacionais exigidos.

Deste modo, o PDE contribui efetivamente no planejamento estratégico de todas as dimensões da GIDE na escola, por meio de ações planejadas na capacitação do ambiente escolar, do processo de sensibilização para o trabalho articulado, a formação de equipes na interface com ações de análise da situação global, auxiliando a escola a atingir um perfil e um nível de funcionamento mais eficiente em nível de Plano de suporte estratégico nas metas e nos Planos de ação Escolar.

1.3.3 O cenário da Escola Pesquisada

A instituição escolar foco da pesquisa faz parte da Rede Estadual de Ensino na área da Diretoria Regional Metropolitana III situada no bairro de Rocha Miranda – Zona Norte do município do Rio de Janeiro. Instalada em prédio compartilhado com uma escola municipal de ensino fundamental diurna atuando no horário noturno exclusivamente com a modalidade de Ensino Médio Regular.

O bairro Rocha Miranda é marcado por índices consideráveis de violência, embora exista baixa notificação desses casos nas escolas ou no seu entorno, este fato favorece um clima de insegurança entre os profissionais que ensinam nas escolas, os alunos e as famílias.

A escola no ano de 2009 atendia a 453 alunos distribuídos em 12 turmas, seis turmas no 1º ano; três turmas no 2º ano e três turmas no 3º ano. Neste quadro de ensino, 29 professores formavam o corpo docente. O corpo gestor é formado somente por uma diretora.

Para o pleno desenvolvimento da pesquisa, foi essencial estabelecer os critérios para escolha da escola a ser pesquisada, desta forma foram

considerados os seguintes critérios: (i) situar-se na área geográfica da Diretoria Regional Metropolitana III, no município do Rio de Janeiro onde atuou como diretor escolar; (ii) atender uma clientela de Ensino Médio com um público em torno de 400 alunos; (iii) permanecer com o mesmo diretor atuando no período entre 2009 e 2011, e desta forma poder verificar as mudanças nas suas práticas gestoras antes e depois da implantação da GIDE.

Na instituição escolhida como alvo da pesquisa não havia coordenadores ou orientadores para dar suporte pedagógico, o que resultava na acumulação destas funções pela diretora. Dos servidores de suporte administrativo, o colégio estadual possui uma secretária com apoio de funcionários terceirizados que fazem o serviço de auxiliar de secretaria (três), auxiliares de serviços gerais (três) e vigia (dois).

A infraestrutura pedagógica é formada por um auditório com capacidade para 80 pessoas e uma quadra não coberta para atender as atividades esportivas e de recreação dos alunos. A instituição atende uma população de alunos com baixo poder aquisitivo, a maioria trabalha e todos são moradores de comunidades carentes ao redor do colégio.

Apresenta-se nesse contexto a SWOT realizada pela gestão escolar que favorece o conhecimento da realidade escolar. Os dados explorados abaixo são resultantes de uma matriz SWOT desenvolvida pela escola como estratégia da GIDE.

Na matriz elaborada pela gestão são apresentadas as ameaças à plena atuação da escola, especialmente no Ensino Médio noturno, que apresenta um alto índice de abandono e evasão, além do problema comum referente aos níveis elevados de distorção entre idade-série.

Constatou-se na pesquisa algumas das variáveis consideradas como fraquezas que precisam de intervenções a partir de efetivos planos de ações, como a carência de uma biblioteca escolar. Segundo a concepção de Silva (2004, p. 37) uma escola de qualidade depende:

De uma biblioteca com sua organização como estratégias de incentivo ao educando para a promoção e o estímulo aos hábitos de leitura. As escolas públicas carecem de projeto educativo que determine um espaço especial para a biblioteca apresentando através de seu ambiente um espaço inovador e estratégico na

escola, permitindo assim uma maior articulação entre a sala de aula e a leitura neste ambiente.

O problema relacionado à biblioteca apontado pela escola é a precariedade e falta de infraestrutura e também a pouca expressão educativa que essa tem representado no ambiente escolar. Portanto, é preciso que esse lócus de informação e cultura tenha um lugar especial e privilegiado para que os alunos gostem do ambiente e se sintam motivados pela leitura.

A partir da mesma matriz SWOT, evidenciamos os fatores que a gestão identifica como as forças da escola. Um dos pontos fortes da escola é a especialização dos docentes com altos índices de frequência, reconhecendo-se que a formação continuada de educadores se constitui em um instrumento para a práxis educativa de qualidade.

Conforme se destaca, a escola tem grandes chances de obter melhorias, à medida que os professores podem ser considerados preparados e demonstram ter compromisso com a escola.

A escola tem uma localização muito boa na região e no que se refere à organização interna, possui um calendário escolar ordenado e eficiente que resulta em um planejamento efetivo para os dias letivos.

Dentre as mudanças concretas, a estrutura de padronização como processo, o Sistema de Gestão Integrada gerou a necessidade de um instrumento de avaliação da gestão e do ensino escolar, cujas taxas de aprovação da escola se caracterizaram pela avaliação das metas de aprovação e a meta do indicador de Fluxo – IF.

A finalidade deste indicador é estipular metas relativas a cada resultado anual de aprovação, constatando-se os resultados de 2010 e 2011. Dos resultados de 2010 obtiveram-se as metas para 2011, tendo-se como base o indicador de fluxo – IF.

Tabela 4: Resultados Educacionais e indicadores de Fluxo – IF 2010 e 2011

	TOTAL DE ALUNOS 2010	TAXA DE APROVAÇÃO 2010	TAXA DE REPROVAÇÃO 2010	TAXA DE ABANDONO 2010	TAXA DE DISTORÇÃO 2010	TAXA DE INDICADOR DE FLUXO – IF 2010
1º ano	246	40,9%	31,6%	27,5%	78,1%	0,59
2º ano	125	54,5%	16,3%	29,2%	82,3%	
3º ano	94	72,5%	13,7%	13,8%	80,4%	
	TOTAL DE ALUNOS 2011	TAXA DE APROVAÇÃO 2011	TAXA DE REPROVAÇÃO 2011	TAXA DE ABANDONO 2011	TAXA DE DISTORÇÃO 2011	TAXA DE INDICADOR DE FLUXO - IF 2011
1º ano	215	52,3%	18,1%	29,6%	78,1	0,63
2º ano	128	54,3%	21,7%	24%	69,5	
3º ano	95	79,6%	5,4%	15%	66,3	

Fonte: Portal INEP – Indicadores Educacionais e Documentação da Escola - Indicadores de Fluxo – IF

Os resultados apresentados na Tabela 4 demonstram no ano de 2010 uma taxa de aprovação de 40,9% no 1º ano do Ensino Médio, 54,5% de aprovação no 2º ano do Ensino Médio e 72,5% de aprovação no 3º ano do Ensino Médio. Evidencia-se que a taxa de indicador de fluxo – IF foi de 0,59.

No ensino médio noturno, no qual a realidade social é mais complexa diante das dificuldades dos alunos, tornou-se evidente que a taxa de aprovação no 1º ano do Ensino Médio em 2011 teve uma melhoria de 11,4% em relação a 2010 e a taxa de reprovação diminuiu em 13,5%. Já em relação ao problema do abandono, o índice aumentou de 27,5% para 29,6% e para a distorção idade-série o índice continuou o mesmo.

Constatou-se que a taxa de aprovação no 2º ano do Ensino Médio em 2011 se manteve praticamente a mesma em relação a 2010, a taxa de reprovação aumentou em 5,4% e já com relação à taxa de abandono, o índice diminuiu de 29,2% para 24% e para a distorção idade-série melhorou de 82,3% para 69,5%.

A taxa de aprovação no 3º ano do Ensino Médio no ano de 2011 obteve uma melhora de 7,1%, em relação a 2010 e a taxa de reprovação diminuiu em 8,3%. No que concerne à taxa de abandono, o índice subiu de 13,8 para 15%, e a distorção idade-série melhorou de 80,4% para 66,3%.

Quanto à taxa de indicador de fluxo – IF houve uma melhora com o aumento de 0,59 para 0,63.

Desta forma, avalia-se que, apesar de ter ocorrido uma melhora nos índices de aprovação no 1º e 3º ano em 2011 em relação a 2010 e praticamente o mesmo índice em relação ao 2º ano, a taxa de reprovação aumentou 5,4% somente para o 2º ano. Conclui-se então que, apesar de ter ocorrido uma taxa de abandono diminuída no 2º ano de 5,2%, ela não se converteu na melhoria do índice de aprovação. Em relação à taxa de distorção houve uma melhora, mas os índices relacionados ao abandono apresentou uma piora com o aumento no 1º e 3º ano, o que evidencia que, mesmo com a realização de metas e ações em 2011, como pode ser verificado no Quadro 2, de redução do abandono escolar, houve um aumento desses índices. Este fato sinaliza que é fundamental rever o plano de ações no âmbito da GIDE, realizado em 2011 em relação aos anos descritos para combater o problema do abandono escolar, buscando melhorias nos índices através de ações mais efetivas.

Quadro 2 – Variáveis que representam planejamento de ações da escola

VARIÁVEIS A MELHORAR (CAUSAS)	AÇÃO	PROCEDIMENTO	PRAZO	JUSTIFICATIVA
Melhorar a permanência dos alunos	Mostrar a realidade e a importância da Educação	Ministrando palestras com jovens carentes com grande sucesso na sociedade mostrando valores positivos	11/07/2011	Para aumentar a autoestima
		Mostrando a realidade de experiências bem sucedidas, através de filmes.	14/07/2011	
Aulas atrativas	Trabalhar com atividades Extra Classe	Ministrando aulas com data show.	14/06/2011	Para melhorar o pensamento crítico e elaborar hipóteses.
		Utilizando recursos recicláveis e material de experiências	21/06/2011	
Cumprimento do currículo mínimo	Aplicar simulados com questões dos ENEM's anteriores.	Realizando pesquisas de questões diversificadas de vestibulares	18/08/2011	Para desenvolver as habilidades dos alunos e conteúdos cobrados nas provas
		Elaborando provas amplas e conteúdos já trabalhados com os alunos	05/09/2011	
		Aplicando o simulado	21/09/2011	
		Analisando resultados	03/10/2011	
		Trabalhando as questões que os alunos tiveram mais dúvidas.	10/10/2011	

Fonte: Pesquisa no ambiente escolar - Março, 2012.

O Relatório de Análise de Desvio da Meta para a escola representa uma ferramenta essencial que favorece aos docentes e demais gestores na análise das causas que contribuíram para impactar os resultados e buscar a melhoria dos indicadores de qualidade por meio dos diversos instrumentos e ferramentas que auxiliam as escolas públicas estaduais na formulação de objetivos e planos de ação que exigem planejamento contínuo.

Analisando os resultados avaliativos do SAERJ, demonstrados nas figuras 3 e 4, das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática de 2009 a 2011, a escola base da pesquisa obteve resultados cujos valores não sofreram variações significativas, uma vez que não houve quedas de rendimento. Portanto, a escola pesquisada tem mantido um crescimento linear no avanço pelas melhorias o que representa que a gestão escolar tem buscado um esforço para aferir melhorias nos resultados, na questão didático-pedagógica e em nível ambiental¹ que diz respeito à melhoria das condições da escola em nível de organização da infraestrutura e das condições referentes à realização de melhorias no ambiente.

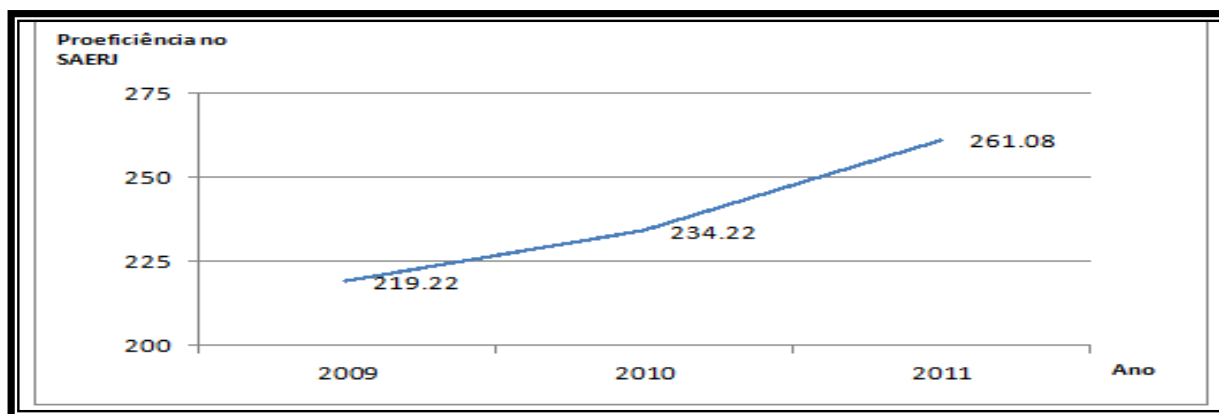


Figura 3 – Avaliação da Escola de 2009/2011 em Língua Portuguesa
Fonte: SAERJ 2009/2011

¹ Infraestrutura da escola.

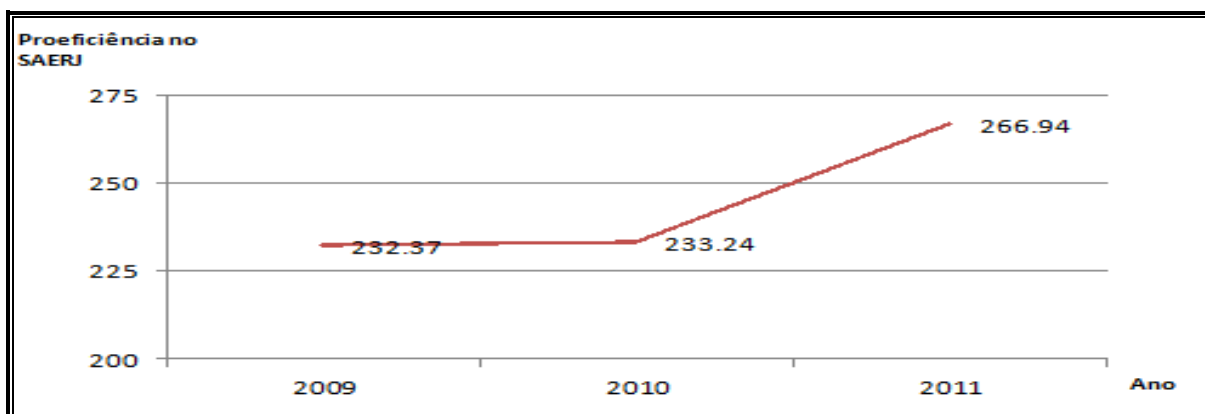


Figura 4 – Avaliação da Escola de 2009/2011 em Matemática
 Fonte: SAERJ 2009/2011

Deste modo, a importância do estudo contemplou o conhecimento de toda a sistemática aplicada à escola pesquisada, levando-se em consideração as mudanças nas funções determinadas pelas diretrizes nas aplicações do marco lógico nos aspectos administrativos e pedagógicos obtidos por meio da análise documental na escola.

Com a aplicação do Sistema de Gestão Integrada, a prática de avaliações de proficiência na educação dos alunos se constitui em um importante instrumento para identificar os níveis de desempenho operacional-padrão das escolas públicas estaduais e para que esses resultados possam somar em experiências adquiridas no processo de gestão escolar.

Assim, com o cenário situacional da escola, considerou-se pertinente analisar, descrever e interpretar a relação entre as metas de qualidade educativa obtida pela avaliação do SAERJ e o plano de ação: as metas político-pedagógicas, metas de desenvolvimento e estratégias e as metas de resultados.

1.3.4 Apresentar as práticas gestoras na escola

As práticas de gestão passaram a ter mais dinamicidade por meio da GIDE. A partir dessa mudança se projetaram todos os esforços da gestão escolar para que fossem alcançados pela escola bons resultados na medida em que foram sendo postos em prática as dimensões de nível estratégico,

pedagógico e gerencial, favorecendo um alinhamento do corpo gestor e do corpo pedagógico.

A pesquisa permitiu evidenciar que a aplicação da GIDE na escola foi uma estratégia do Estado do Rio de Janeiro para auxiliar a gestão escolar a superar os desafios de implantar mudanças nos resultados de baixa proficiência dos alunos.

Em relação ao cenário educativo pedagógico da escola anterior à implantação das diretrizes da GIDE, foi possível analisar que havia dificuldades devido à carência de articulação e de complexidades que exigiam ferramentas e conhecimentos que o corpo docente e gestor não conheciam para realizar as mudanças de forma efetiva.

Nesse contexto, evidencia-se que havia carência de um suporte à gestão escolar para coordenar e articular as mudanças necessárias em relação aos problemas da escola. Sem uma diretriz de como realizar as mudanças, a gestão se encontrava sem condições de melhorar a proficiência dos alunos. A carência de ferramentas e instrumentos necessários para dar maior clareza às ações de intervenção nos problemas escolares favoreceu o conformismo e a carência de compromisso para a realização de um trabalho articulado.

Com a implantação da GIDE ocorreu a redução das dificuldades decorrentes da gestão escolar especialmente no aspecto didático-pedagógico com base no uso de ferramentas que passaram a ser usadas para analisar por meio de avaliações bimestrais e a publicação dos resultados da escola.

Evidenciou-se que o processo de padronização da gestão por meio de monitoramento e análises de resultados e o uso de métodos e técnicas favoreceu a gestão da escola pesquisada na ampliação das suas experiências e uma maior segurança para tomar decisões como o reconhecimento efetivo da situação escolar.

Sob essa perspectiva, logo após a implantação da GIDE, constatou-se que ela produziu uma maior cooperação e articulação para a melhoria do processo escolar e da aprendizagem que puderam ser sentidos em relação ao comportamento da gestora e do corpo docente em relação à melhoria dos conflitos e as dificuldades que existiam de cooperação no trabalho

escolar por meio do ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas.

Conforme a pesquisa com a gestora da escola, no ambiente escolar houve um esforço efetivo dela como gestora e do corpo docente no que concerne às dimensões relativas às condições ambientais e ao ensino-aprendizagem. Por meio de um esforço conjunto, as condições ambientais tiveram como eixo a prevenção do uso de drogas, da gravidez precoce e da prevenção da violência escolar.

A dimensão ambiental também apresenta uma faceta ética associada à aceitação das diferenças evitando ações de discriminação, à preservação do patrimônio público e ao desenvolvimento de reuniões para a prestação de contas.

Assim, demonstraram-se por meio da pesquisa, as diretrizes para atingir a melhoria das condições da dimensão ambiental e de ensino-aprendizagem, de acordo com as indicações da GIDE por meio da execução de Planos de Ação previstos por planos na dimensão ambiental que envolve as variáveis das condições ambientais e de ensino-aprendizagem.

Nessas duas dimensões (ambiental/pedagógica) que a GIDE apresenta para a gestão escolar por meio de ações para a melhoria do ensino-aprendizagem, os docentes foram estimulados a desenvolver o registro das práticas pedagógicas bem sucedidas. É o que se demonstra na Figura 5:

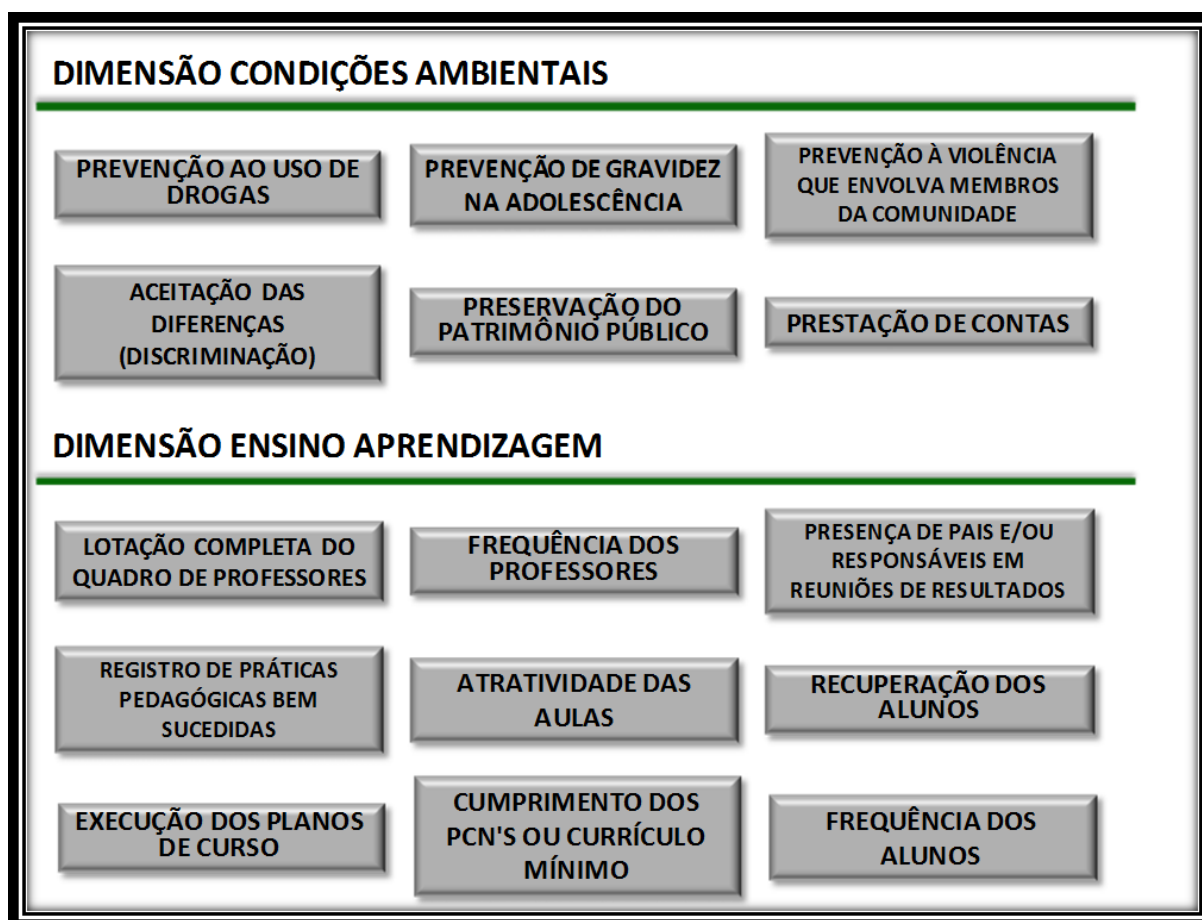


Figura 5 – Dimensões ambientais e de ensino aprendizagem realizadas pela escola
 Fonte: Pesquisa da GIDE do ambiente escolar – Março, 2012.

A criação de projetos interdisciplinares que trataram dos temas prevenção de drogas e violência escolar, prevenção de gravidez na adolescência, trabalho de ampliação da noção de diversidade diante das diferenças, atenção especial à educação para a preservação do patrimônio público, contra pichações e mau zelo.

Na parte de administração de recursos da escola, optou-se pelo ordenamento da prestação de contas com maior transparência e responsabilidade. Nesta etapa, para a gestora e professores os desafios exigiram mudanças de mentalidade, no sentido de saber lidar com os outros, respeitar as decisões, saber apontar os erros, dialogar e expor atitudes que possam construir e melhorar o desempenho do grupo.

Não se pode deixar de levar em consideração que um trabalho dessa natureza social amplia consideravelmente a necessidade de preparação para manter relações interpessoais. A manutenção de atitudes relacionais maduras e comprometidas gera o crescimento pessoal dos profissionais.

Com a implantação das mudanças houve a necessidade de estratégias no processo político que deveria estar vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria, portanto, a gestão escolar teve que assumir estratégias de integração e articulação como referencial para essa nova caminhada. Conforme entrevista concedida pela diretora:

Em síntese a GIDE trouxe melhorias a partir de uma posição teórica não fragmentária que tem a intenção de se constituir como um todo, em uma prática que tem como eixo um critério fundamentando em um modelo que busca uma totalidade dos processos, ao mesmo tempo em que a mensuração dos resultados favorece uma análise da evolução dos planos de ação. Portanto ao apresentar as possibilidades de diagnóstico e prognóstico favorece a aplicação de intervenções nas vulnerabilidades da escola (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA EM 2012).

Com base neste reconhecimento, o marco referencial, situacional e operacional projetou um cenário da escola de redução da reprovação, da deficiência no planejamento integrado. Por sua vez, a melhoria da qualidade das aulas favoreceu a possibilidade de suplantarmos as vulnerabilidades, o esforço para aperfeiçoar as aulas e chamar a atenção dos alunos, sistema de recuperação e de reforço, atenção especial à frequência dos alunos.

A escola como modelo crítico projetou como escopo de evolução atingir as metas mais complexas para, em seguida, suplantá-las, através de situações concretas que têm a sua aplicação no planejamento e na participação efetiva dos sujeitos através do cumprimento dos PCN's para atingir o currículo mínimo.

As atividades educativas e políticas nas quais houve maior diretividade na coordenação dos grupos foram as atividades extraclasse tais como: festa junina, torneios, feira cultural e outros. Além das atividades de sala de aula, que são efetivadas com a construção de projetos e oficinas de trabalho.

O diagnóstico teve início junto à avaliação em relação aos aspectos operacionais, da análise do Projeto Pedagógico criado pelo corpo docente, comunidade escolar e pela direção para redimensionar a organização do trabalho pedagógico.

Conforme a pesquisa, a gestão da escola estabeleceu os objetivos do Projeto Pedagógico criando o máximo possível de condições para o docente

desenvolver um trabalho organizado e autônomo na escola. A mesma orientou as ações com base no alinhamento da GIDE, com ações administrativas e pedagógicas se realizando com base em diagnóstico específico das vulnerabilidades da escola. Essa mudança substancial produzida pela GIDE incentivou os professores a criarem projetos pedagógicos e intervenções para os desafios educativos e a partir daí, selecionar ideias comuns e criar a base em que se fundamenta o princípio educativo da escola.

As palestras e treinamentos para melhorar a eficácia do planejamento se efetivaram com os cursos oferecidos pela Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, a direção proporcionou a realização de oficinas dinâmicas para discutir a questão sempre que necessário, envolvendo a comunidade escolar.

Diante das dificuldades de conseguir a participação ativa de todos em cada grupo, buscou-se eliminar as ações de comodismo, especialmente dos professores, que geravam críticas e rejeitavam discussões na busca de soluções. A motivação é fator fundamental para manter a dinâmica dos grupos.

Nessa concepção, os grupos que realizaram o planejamento consideraram a necessidade de flexibilidade, noções de objetivos concretos e conhecimentos sobre a realidade escolar. Baseado na afirmação da diretora, demonstrou-se a seguinte questão:

Houve muitas dificuldades no ato de lidar com a falta de uma visão política do grupo, já que há professores que ainda não possuem uma identidade firmada sobre sua profissionalidade e em relação à instituição onde trabalha. Pode-se levar em consideração que existem problemas de motivação em relação aos salários baixos que obrigam o docente a dar aula em várias escolas, e assim, não há tempo suficiente para o professor se engajar em todas as atividades da escola (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA EM 2012).

Outro desafio se constituiu na participação corresponsável e consciente dos professores no processo decisório para a melhoria da escola, que busca atingir os objetivos expressos no GIDE de maneira mais rápida, racional e eficaz. Segundo a diretora:

As decisões mais substantivas referentes à GIDE foram às definições e práticas em relação às ações do projeto político-pedagógico que passaram a ser tomadas pelas pessoas que compõem a comunidade escolar. Com as mudanças se constituiu um nível maior de consciência dos problemas mais prementes da escola e desenvolver sua criatividade e capacidade de tomar iniciativas, na busca de soluções para a melhoria dos resultados (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA EM 2012).

Na visão da diretora, atualmente existe um nível de maior organização da comunidade que está mais próxima para acompanhar, fiscalizar e assessorar a execução de tarefas comuns do ambiente escolar, como as reuniões para a definição das funções que exigem a participação da comunidade interna e externa que envolve o gerenciamento da unidade escolar, como o planejamento das atividades escolares.

Com a comunidade externa se passou a discutir situações-problemas tais como a necessidade de prevenção das drogas no contexto escolar, gravidez precoce e temas de saúde que envolve a comunidade externa, cuja clientela tem acesso ao ensino público oferecido pela escola, assim como as dificuldades de aprendizagem do educando.

As dificuldades encontradas no cotidiano da escola são as estratégias para engajar a comunidade escolar (professores, direção, pais de alunos e outros) em um constante diálogo e contribuição pessoal dos envolvidos para que o consenso da maioria encontre a melhor solução. Isto se dá na medida em que os integrantes buscam soluções para os vários problemas comuns e a sensibilizar-se em relação a eles.

Com base nas análises, a direção incentivou a participação de toda a comunidade para ingressar nos projetos educativos de redução do abandono escolar no Ensino Médio noturno e na perspectiva de estratégias criadas para uma maior participação dos pais na educação, além da melhoria da atratividade das aulas com vistas na ênfase da redução do quadro de reprovação. Buscaram-se as causas e as formas de atuação pedagógica para minimizar a problemática.

Um dos pontos principais que foram discutidos no ambiente escolar, segunda a diretora da escola, teve como eixo o encaminhamento das ações político-pedagógicas que tiveram um enfoque decisivo no planejamento. Ainda segundo o depoimento da diretora:

Havia certo conformismo e carência de motivação, principalmente dos professores, em virtude dos baixos salários, da elevada carga horária de trabalho diário decorrente da necessidade do exercício profissional em diversas escolas e principalmente da falta de continuidade das políticas educacionais estaduais e suas diretrizes que se modificavam a cada mudança de governo (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA EM 2012).

Mesmo assim, segundo a diretora do Colégio Estadual:

Tem-se consciência de que há muitos professores que buscam mudanças, enquanto há outros que se baseiam apenas nos conteúdos do livro didático e mantêm-se relutantes ao encarar mudanças no exercício pedagógico (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA EM 2012).

Com base na implantação do marco referencial elaborado pela escola para dar suporte aos compromissos, foi possível redefinir nova postura educativa mais integrada que teve como suporte o Projeto Político Pedagógico – PPP.

Na entrevista e nos dados documentais da escola, obteve-se informações sobre as diretrizes do PPP que ofereceu dados importantes sobre a missão, valores e posturas que foram escolhidos como marco referencial da educação escolar, a partir das ações de caráter político-pedagógico inseridos no contexto do PPP.

Para atingir esses resultados, a escola buscou por meio dos instrumentos da GIDE favorecer um processo permanente de reflexão acerca dos problemas educacionais e buscar alternativas viáveis à execução de sua intencionalidade no tocante à formação do educando como ser social e político, cujos pontos básicos nas seguintes metas referentes à missão e os valores:

- A formação do educando para o desenvolvimento de uma consciência crítica;
- O envolvimento da comunidade e todas as pessoas envolvidas no processo educativo;
- Definição dos valores e do marco doutrinal e das linhas da proposta político-pedagógica como operacionalização;
- Concepção filosófica: A educação deverá ser voltada para a própria realidade histórico-social, o educando é agente transformador, construtor e dimensionador da criação social futura;
- O educando deve sentir que faz parte de uma sociedade que necessita de sua cooperação, de sua capacidade, de sua criatividade;

- Os métodos educativos deverão explorar a riqueza existente na diversidade cultural;
- A educação deverá incentivar talentos, educar para a auto-estima para a solidariedade, para o companheirismo;
- A educação deverá educar para a independência, para o posicionamento nas decisões reais e criadas na escola;
- Construir um tipo de educação baseada em uma sociedade mais justa, humana e solidária. Um educando participativo, criativo, independente, dialógico. Uma sociedade mais justa e equilibrada a nível sócio-econômico, interrelacionadas com as experiências desenvolvidas no processo ensino-aprendizagem, uma educação que se molde por um método científico que permita o conhecimento global das causas e efeitos. Uma educação para a participação no mundo para o mundo, cultural e multicultural.
- Os valores estão pautados numa educação que estimule o valor dos direitos naturais, sociais e políticos do homem como bem supremo, a dignidade e a cooperação mútua, a cidadania, do direito de todos à vida digna, na formação de uma consciência reflexiva eu /outro no mundo.
- Educar nos valores da ética, da práxis na construção histórica das mudanças sociais e culturais do formando como processo social, da construção de uma educação mais voltada para o social, a partir de experiências como prestação de serviços sociais, propiciando aos educandos o estudo dos seus direitos, para a busca de uma cidadania real (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA, 2012).

A gestora especificou os objetivos do PPP com intuito de criar um marco referencial em que se fundamenta o princípio educativo da escola, cujo foco está associado a um trabalho político-pedagógico voltado para a construção da cidadania, da responsabilidade e da autonomia, por meio de três dimensões educacionais: a dimensão filosófica, a dimensão sociológica e a dimensão histórica que deverão conduzir à formação do educando para ser um bom profissional, um cidadão político e participativo. Quanto aos pressupostos epistemológicos, a diretora avaliou os seguintes pontos:

- A escola deverá levar em conta que o conhecimento é construído e transformado coletivamente;
- A construção do conhecimento deve ter base científica, tecnológica e qualificada;
- Construção de um conhecimento multidisciplinar e globalizador, e formador da compreensão das dinâmicas sociais;
- A prática pedagógica deve formar um conhecimento para conduzir a autonomia do pensamento e das ações, no ponto de vista intelectual, social e político;
- Propiciar a aquisição de conhecimentos e habilidades intelectuais aliada às atitudes de cooperação, co-responsabilidade, iniciativa, organização e decisão (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA, 2012).

Assim evidencia-se que a visão estratégica tem como foco a noção de coletividade e trabalho interdisciplinar que são as bases para a execução do

PPP como ferramenta do ensino-aprendizagem e auxiliador da GIDE. Em relação aos procedimentos didático-metodológicos:

- Os procedimentos da elaboração dos conteúdos ensinados são criticamente revisados;
- Os métodos e técnicas estão ligados à valorização das relações solidárias e democráticas;
- A pesquisa é o fundamento básico da construção do conhecimento;
- Reconstruir o saber da escola e reconstruir a ação do professor;
- Construir a dimensão multidisciplinar;
- Adequação dos conteúdos com currículos multiculturais;
- Construir as condições de uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
- O conhecimento da educação como um processo, um produto incorporado a uma interação geral.

Um aspecto considerado muito importante nos esforços da escola se refere ao processo ensino-aprendizagem a partir de métodos didático-metodológicos que proporcionem um aprendizado mais crítico e dinâmico. No que se refere às estratégias:

- Incremento da Ação Pedagógica Integrada: Equipe escolar unida, com profissionais competentes;
- Aprimorar a criatividade: A escola deverá estar empenhada em oferecer o máximo de situações-problemas que conduzam o educando a criar soluções criativas;
- Construir as bases para a cidadania: A escola deverá desenvolver no aluno o respeito mútuo e o conhecimento das leis básicas acerca do exercício de cidadania;
- Desenvolver parceria: A busca de um trabalho pedagógico sempre integrado, valorizando as sugestões do grupo;
- Buscar o processo de integração: Fortalecer o trabalho coletivo em todos os setores da escola.
- Manter a elevação da melhoria do ensino a partir da diminuição dos conteúdos desnecessários e melhoramento dos métodos de abordagem multidisciplinar;
- Implementar um sistema de avaliação contínua por meio dos instrumentos da GIDE;
- Melhorar as condições efetivas de capacitação de professores, funcionários, colaboradores e técnicos de trabalho coletivo e a integração dos métodos à partir da multidisciplinaridade;
- Adequar os conteúdos, com currículos multiculturais, com uma ampla realidade social e cultural;
- Dimensionar a importância das experiências históricas do educando;
- Valorizar da cultura popular e a linguagem do aluno, assim como sua bagagem cultural, educando para um processo mais pluralístico (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA, 2012).

A visão estratégica teve como foco a articulação entre o corpo docente e gestor e o uso dos instrumentos da GIDE para a melhoria da proficiência no ensino-aprendizagem, auxiliando na formação de metas e objetivos do PPP. Portanto, considera-se na escola pesquisada que a visão estratégica favoreceu a criação de amplo campo de atuação que colocou no centro, o educando. De acordo com a pesquisa realizada, evidenciou-se que essa proposta teve como eixo:

A formulação da fundamentação filosófica da escola, expondo as metas de educação prioritárias como proposta educativa e as formas de participação da comunidade e o conhecimento de seu perfil. Assim, como a plena consciência do tipo de alunos que a escola recebe, para que sejam efetivadas estratégias reais, conforme a realidade situacional da clientela escolar (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA, 2012).

Com base na visão da diretora, a implementação da GIDE possibilitou:

Com base no diagnóstico escolar e no alinhamento com a GIDE, a escola passou a ter uma direção nas ações que incentivaram a participação de toda a comunidade para ingressar nos projetos educativos com ênfase à melhoria do quadro de reprovação. Buscaram-se as causas e as formas de atuação pedagógica para minimizar a problemática da defasagem de alunos, da evasão escolar e da falta de profissionais para dar aulas em algumas disciplinas (DIRETORA, PESQUISA REALIZADA NA ESCOLA, 2012).

A escola priorizou o planejamento e a execução do Plano de Ação, a partir das reais necessidades da escola por meio do PPP que orientou as diretrizes para a realização da intervenção que mobilizou o corpo docente e motivou a busca de resultados na aprendizagem por meio de planejamento e as ferramentas (SWOT e PDCA).

Os indicativos de desempenho de variáveis da realidade escolar foram obtidos por meio do modelo SWOT que auxiliou a gestão a conhecer plenamente o ambiente escolar e a análise da realidade educacional que mobilizou o corpo docente na obtenção de resultados.

Com base nesse suporte a gestora e o corpo docente obtiveram os elementos necessários para realizar um quadro concreto da realidade escolar, assim como ter as diretrizes para a ação coordenada entre a comunidade escolar e os gestores através da melhoria do processo

comunicativo como força interna de articulação do trabalho administrativo e na atuação sobre os problemas didáticos pedagógicos existentes no Ensino Médio noturno.

Notou-se que, com a implementação da GIDE, houve um aperfeiçoamento das diretrizes didático-pedagógicas que tiveram como eixo a implementação de aulas de reforço com os alunos para atingir as metas e ações que foram monitoradas por meio de medidas e estimativas de resultados e indicadores de melhoria escolar em várias categorias operacionais para a obtenção da melhoria nas estratégias de recuperação dos alunos com proficiência baixa.

Constatou-se que a escola obteve a melhoria da proficiência dos alunos com algumas estratégias implementadas que tiveram como foco a capacitação docente, o esforço no desenvolvimento do planejamento de aulas, o incremento do plano de curso e dos projetos pedagógicos voltados para o direcionamento dos planos de intervenção que envolveu diversas atividades de reforço para a melhoria dos resultados da avaliação de proficiência dos alunos.

As informações sobre as políticas públicas Estaduais do Rio de Janeiro demonstram que as decisões políticas relativas à implantação da GIDE exigem persistência em curto e longo prazo para a obtenção da melhoria das condições de qualidades de gerenciamento da escola, através das ferramentas e instrumentos que auxiliaram na análise de resultados em relação às metas e objetivos da escola.

Deste modo, espera-se que a GIDE favoreça no ambiente escolar uma relação direta entre a gestão escolar e a proficiência no desempenho das aprendizagens dos alunos, a pesquisa permitiu analisar que houve dilemas que partiram dos desafios de lidar com um novo modelo que exigiu a constante formação de competências relacionais, necessárias à adoção de metodologias eficientes de gestão pedagógica que implicam em articulação entre gestor e corpo docente.

Em relação às estratégias da gestão para favorecer uma ação coletiva planejada e coordenada para eliminar as práticas fragmentadas entre o gestor (diretora) e o corpo docente por meio de um trabalho pedagógico cooperativo. E nesse contexto as estratégias e ações aplicadas para a

melhoria das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa no Ensino Médio que foram realizadas pela escola alcançaram as metas nas provas avaliativas.

No quadro de análise da pesquisa, evidenciou-se que os efeitos foram pouco efetivos em relação aos resultados das ações contra o abandono, levando-se em consideração que existem fatores desconhecidos pela gestão escolar acerca das causas extraescolares, assim como foi evidenciado nos resultados relativos às taxas de abandono escolar.

Tornou-se evidente, com a pesquisa realizada, que não houve dificuldade em relação à mobilização do corpo docente para um compromisso de realizar o projeto-pedagógico de forma articulada para manter uma maior atratividade das aulas, para motivar os alunos e formar uma escola mais participativa e democrática.

Um dos grandes problemas constatados é a existência de um único gestor. Certamente, a escola necessita de profissionais na área de Coordenação Pedagógica e Orientação Pedagógica para um suporte ao corpo docente e auxiliar na aplicação de planos de ação no processo de distorção entre idade-série e as dificuldades efetivas de redução da evasão/abandono escolar.

Com a contratação de profissionais da área poderá haver uma redução das limitações no processo de melhoria da proficiência e desempenho escolar, bem como auxiliar o processo de coordenação de esforços para gerir melhor os desafios da escola.

A construção de uma escola de qualidade depende de um projeto pedagógico realizado por meio do atendimento das demandas cotidianas que exigem a troca de experiências e estratégias entre os profissionais no sentido de criar uma nova dimensão entre alunos, gestores e professores.

Na escola pesquisada, como verificado, esta situação não acontece, pois possui apenas uma diretora que não tem o respaldo de outros profissionais para auxiliar os docentes nas práticas pedagógicas mais críticas. A aplicabilidade prática de estratégias educacionais para a melhoria do fenômeno educacional depende de uma ação de vários profissionais que possam auxiliar o corpo docente, que necessita de uma maior sincronia com o coordenador pedagógico que deverá se consolidar por meio do projeto

escolar e os conteúdos programáticos. Embora o foco do gestor seja a proficiência dos alunos, não é possível reduzir a importância do coordenador pedagógico no espaço escolar.

No segundo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa com a implantação da GIDE, os desafios, limites, dificuldades e o progresso alcançado.

2 O ALINHAMENTO AO SISTEMA GIDE NO PROCESSO DA GESTÃO ESCOLAR

O capítulo 2 apresenta a metodologia do estudo enfocando os métodos e técnicas de pesquisa, a escolha da amostra, o enfoque e a tipologia. Enfocam-se os resultados da pesquisa a partir da pesquisa que demonstra a realidade escolar, considerando-se aspectos como: as ações desenvolvidas de recuperação e o reforço escolar, como estratégias para a superação das dificuldades, a análise das ferramentas e instrumentos usados pela escola.

Deste modo, enfocam-se as variáveis negativas ou situações que evidenciavam necessidade de intervenção, na medida em que se possui as ferramentas de análise do conhecimento da realidade escolar de suas fraquezas e dificuldades, demonstrando as mudanças com a implantação da GIDE produziram melhorias no ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas.

2.1 Metodologia da pesquisa

Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento e no campo do conhecimento faz parte dos métodos e critérios de pesquisa (VARGAS, 1985). A respeito disso, Carlos Alberto Serra Negra (1999, p. 19) observou o seguinte:

O método está relacionado aos procedimentos, denota coerência, e gera qualidade dentro de um processo de validação, método e técnica embora se relacionem são coisas distintas, o método (estratégia) é um plano de ação, a técnica (tática) está relacionada à habilidade de realizar as ações.

O método científico se constitui em um conjunto de procedimentos utilizados na investigação de um problema do conhecimento que requer pesquisa e análise coerente. Na parte teórica do estudo, alguns autores foram importantes enquanto contribuíram para enriquecer a investigação.

A pesquisa teve como desenho de investigação, um estudo de caso em uma escola estadual do Estado do Rio de Janeiro, a pesquisa empírica teve como fonte de análise as relações de causa e efeito entre as ações realizadas

com a implantação da GIDE e os resultados de melhoria que a escola tem apresentado crescentemente.

O plano de estudo teve o seu delineamento formado por um eixo de direção lógica natural que impôs uma intervenção na Escola escolhida como campo de aplicação. Nesse sentido, a pesquisa resultou de um estudo, a partir de um levantamento de dados, procedimento de investigação baseado em pesquisa qualitativo-quantitativa, exploratória e descritiva com 28 professores.

As fontes secundárias para fundamentar o estudo teórico tiveram sua origem em informações contidas em artigos, livros, relatórios científicos, dissertações e teses que foram informações relevantes para enriquecer a pesquisa. Buscou-se a informação necessária para se proceder a uma investigação através de um método qualitativo, o qual vem de fontes externas primárias e foi obtido mediante técnicas de levantamento de dados com entrevista (1 diretora) e questionários (28 professores).

As fontes primárias foram obtidas através de instrumentos como a entrevista e o questionário que podem comprovar e favorecer descobertas e descrever informações sobre o ambiente de pesquisa na instituição educativa.

A técnica de pesquisa teve como fonte as técnicas de coleta de dados para a demonstração dos resultados obtidos. A coleta de dados se constituiu na parte mais importante da pesquisa, na medida em que representaram todo o arcabouço de informações geradas pela ação direta do pesquisador para levantar os dados que serão essenciais para os objetivos da pesquisa. A pesquisa bibliográfica também representou um importante instrumento de levantamento de pressupostos teóricos que enriquecem a pesquisa.

Os procedimentos de pesquisa se realizaram com o levantamento, verificação e interpretação dos dados e as fontes de leitura passaram por uma seleção composta por diferentes variáveis apresentadas pelos autores. A etapa seguinte se constitui do processo de tabulação de dados para análise comprobatória. Os instrumentos qualitativos e quantitativos (mensuráveis) foram formados pela entrevista estruturada com a diretora escolar (qualitativa) e o questionário (quantitativo) aplicado a 28 professores.

Segundo Andrade (2003, p. 148), “a entrevista com perguntas abertas e o questionário estruturado fechado são relevantes instrumentos de

levantamento de dados e formam um que poderá ser integrado no mesmo trabalho, segundo as necessidades do pesquisador”.

A descrição dos resultados levou em consideração a observação dos dados e a fase de interpretação obtida com o levantamento de informações. Por isso, combina técnicas e métodos de análise, cuja descrição implica na utilização de tratamento estatístico para assegurar a significação para o tratamento interpretativo.

Optou-se por analisar também, como forma de instrumento documental, as metas e planos de ação, relatórios de resultados, SWOT realizada pela gestão escolar, a RIAP e outros documentos elaborados pela gestão escolar.

2.2 Os resultados da pesquisa e a realidade da escola

A abordagem da pesquisa teve um foco empírico-analítico, dedicado a indagar por instrumentos, por caminhos, por modos como a escola tem desenvolvido as técnicas e métodos em relação ao tratamento da realidade, tendo como eixo as mudanças empreendidas com a Gestão Integrada da Escola – GIDE.

Em relação ao cenário educativo pedagógico da escola anterior à implantação das diretrizes da GIDE, foi possível analisar que dentre os 28 pesquisados, 8 afirmaram que havia carência de cooperação entre os gestores e educadores; 11 afirmaram que havia falta de organização e de ferramentas de suporte à gestão escolar; 9 avaliaram que antes da GIDE havia falta de compromisso e trabalho desarticulado e que não apresentavam resultados efetivos.

Nesta perspectiva, o cenário educativo da escola pesquisada era de falta de organização e de ferramentas de suporte à gestão escolar. Todas as gestões escolares necessitam de ferramentas e estratégias para favorecer a comunidade escolar para sanar os desafios escolares. De acordo com Fernando Luiz Abrúcio (2009, p. 4):

Com a complexidade das relações que permeiam a organização escolar, muitas escolas evoluíram em diversos problemas que exigiram ferramentas e orientações para a realização de planos de ação para melhorar o cenário escolar em qualidade.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que antes da implantação da GIDE houve falta de compromisso com o planejamento que gerou um trabalho desarticulado sem resultados efetivos.

Danilo Gandin (2000) reconhece que as pessoas não gostam de realizar o planejamento educativo e critica severamente a atitude de arquivamento do planejamento na instituição escolar. Os docentes não gostam de planejar por que consideram o planejamento como uma ação burocrática institucionalizada e distante da realidade educacional. Geralmente, o planejamento é visto como mero instrumento de arquivamento. Assim, o autor analisa que a lógica é a ineficácia do planejamento que sucede a noção da carência de posturas cooperativas.

Quanto às vulnerabilidades que impediram o desempenho educativo da escola a partir de sua realidade, evidenciou-se que 13 dos pesquisados consideraram que havia carência de articulação entre gestores e docentes; 7 afirmaram que havia dificuldade de obter compromisso efetivo nos planos de ação escolar e 8 avaliaram que existia muito conformismo e carência de compromisso de alguns gestores e docentes.

A carência de articulação entre gestores e professores se constitui em um dos problemas que podem demonstrar mais facilmente os limites das ações pedagógicas que levam ao fracasso escolar. A gestão escolar implica nas formas de articulação e ação compartilhada entre os atores educativos vinculados a contextos específicos. Essa ação educativa exige a consciência de cada indivíduo de que muito há por superar, descobrir e construir, mas que é preciso haver cooperação e planejamento de ações, uma vez que a escola é um espaço complexo e o sistema educativo requer mudanças qualitativas.

Eduardo Granha Magalhães Gomes avalia que “um modelo político mais focalizado em resultados teve no Sistema de Gestão Integrada - GIDE uma inovação que superou o modo convencional e muitas vezes ineficiente” (GOMES, 2009, p. 29).

O estudo realizado na escola permitiu evidenciar as perspectivas que o GIDE proporcionou à escola a partir de sua implantação. De acordo com os professores, as perspectivas apontadas foram as seguintes: 6 avaliaram que houve redução da complexidade da gestão escolar originada das

diversas variáveis que marcam o processo ensino-aprendizagem e a mediação pedagógica; 10 consideraram que o GIDE favoreceu a melhoria do compromisso dos gestores e 12 afirmaram que a GIDE determinou as diretrizes gerenciais para aplicar planos escolares.

Segundo o entendimento de Sônia Gláucia Costa (2009), a gestão escolar ganhou novas demandas com a autonomia da escola e a noção de princípios democráticos, considerando-se que a complexidade se justifica pela necessidade de um trabalho coletivo e participativo.

A pesquisa na escola permitiu evidenciar que a GIDE favoreceu a redução da complexidade no ambiente escolar, favorecendo uma maior segurança e uma direção efetiva baseado em um modelo educativo que tem como foco o desempenho escolar e as competências. De acordo com a concepção de Abrúcio:

A complexidade da organização escolar afeta o seu principal gestor, o diretor. Ele tem de aliar quatro tipos de competências: conhecimentos específicos à educação; o relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; a capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; e habilidades em gestão (ABRÚCIO, 2009, p.3).

A complexidade da organização escolar pode ser evidenciada pelas necessidades referentes às formas de gestão necessárias existentes numa unidade escolar que implica em uma diversidade de gerenciamentos planejados no ambiente escolar na área pedagógica, administrativa, financeira, de infraestrutura, de relacionamentos pessoais, interpessoais e da comunidade, resultados escolares, etc.

Em relação ao compromisso escolar, a pesquisa demonstrou que os gestores passaram a ter uma dedicação mais efetiva na medida em que havia cobranças em relação aos resultados exigidos pelas metas escolares.

Com a autonomia da gestão escolar e as novas diretrizes implementadas pela GIDE na escola, constatou-se um maior interesse em relação à determinação dos problemas escolares e a implantação dos planos de ação.

Portanto, a escola atingiu, por exemplo, através da articulação do gestor e dos docentes no planejamento escolar, as diretrizes do projeto-pedagógico e dos planos de intervenção escolar nas categorias de variáveis

que exigem melhoria e esforços para a qualidade. Conforme Carvalho e outros (2008, p. 23):

A nova gestão com base em resultados de desempenho implica em um trabalho de gestão compartilhado para buscar soluções e resolver problemas, partilhar informações, desenvolver e manter um sentido de comunidade na escola, estimular o trabalho em equipe, compartilhar responsabilidades e poder, tomar decisões conjuntas.

Neste contexto, a gestão escolar deverá atuar plenamente para atingir uma gestão democrática e cooperativa para que a escola possa desenvolver ações efetivas colocando na prática as manifestações de uma cultura de participação. Todos os planos se integram a partir de projetos e ações que deverão ser avaliados em relação ao desempenho.

Em relação ao avanço da dimensão administrativo-pedagógica, ressalta-se que está associada à aplicação do sistema de padronização caracterizada pela inserção de um modelo educativo que tem foco em métodos e ferramentas que orientam os docentes a analisarem o contexto escolar (SWOT) e o ciclo PDCA e o marco referencial, operacional e situacional que prescrevem um modelo para as práticas de gestão.

Sobre essa questão, 10 dos professores pesquisados responderam que o processo de padronização estabeleceu as diretrizes de como realizar os planos educativos na aprendizagem; 12 consideraram que o processo de padronização da gestão favoreceu os instrumentos e técnicas que auxiliam na análise de desempenho dos alunos e 6 afirmaram que o processo de padronização da gestão ampliou as experiências em planejamento entre gestão escolar e aprendizagem.

Atualmente, o processo de gestão escolar tem representado um modelo de padronização, por meio do uso de ferramentas e estratégias que tem como foco o controle da qualidade educacional. Essas mudanças inseridas têm a finalidade de reduzir complexidade da gestão escolar.

Oliveira (2010, p. 45) ressalta que “a aplicação do sistema de padronização trouxe um conjunto de práticas gerenciais específicas, que incluem três elementos: monitoramento, metas e incentivos para melhorar os processos para a qualidade da gestão”.

Dentro da GIDE se estabeleceram as diretrizes de realização dos planos educativos para a melhoria da aprendizagem que impõe o planejamento para o enfrentamento das situações que necessitam de mudança efetiva. Portanto, os planos de ação escolar incluem as atividades diárias que fazem parte da rotina escolar voltada ao desempenho pedagógico. Segundo a concepção de Luck (2011, p. 45):

Dentre as ferramentas de gestão, as avaliações têm auxiliado a ação de rever as práticas pedagógicas e retomar conteúdos nos quais os alunos apresentam maiores dificuldades, favorecendo o monitoramento das medidas de desempenho com base nas informações para a melhoria contínua do aprendizado.

Deste modo, a avaliação representa uma ferramenta da gestão dentre os instrumentos e técnicas de padronização da gestão, e auxiliam na análise de desempenho dos alunos podendo permitir a observação concreta da realidade das dificuldades pedagógicas, administrativas e ambientais que fazem parte do cotidiano escolar para alcançar a melhoria da assistência escolar. Oliveira (2010, p. 27) considera que:

a avaliação escolar, o método PDCA e os marcos referenciais e operacionais se aplicam em etapas estratégicas baseadas em ações como reuniões pedagógicas, diretrizes curriculares, avaliação, metodologias, observação sistemática e assistemática de atitudes e comportamento dos alunos para as intervenções necessárias.

Os instrumentos e ferramentas têm auxiliado nas atividades rotineiras da gestão pedagógica, permitindo um controle sobre os processos para garantir o desempenho eficiente dos alunos, o monitoramento e acompanhamento da proficiência e do rendimento escolar.

Sob esse ponto de vista, Assis (2007) avaliou que a gestão integrada se tornou um modelo com condições de atender as rotinas escolares a partir de práticas pedagógicas mais articuladas com ações estratégicas a fim de promover práticas pedagógicas de excelência, com objetivos bem definidos e estratégias para manter o empenho administrativo e didático-pedagógico.

No tocante às mudanças empreendidas na escola com a implantação da GIDE, obtiveram-se na pesquisa com os professores os seguintes resultados: 9 dentre eles observaram que com a implantação deste instrumento houve uma maior cooperação entre os gestores e educadores; 4

afirmaram que ocorreram novas experiências adquiridas de gestão escolar; 12 consideraram que com a GIDE se constatou uma maior segurança para tomar decisões como o reconhecimento efetivo da situação escolar e, finalmente, 3 afirmaram que houve impactos relativamente positivos com a implantação da GIDE em nível de comportamento dos gestores e educadores.

O processo de integração da gestão escolar envolve algumas variáveis que implicam na participação efetiva de todos os membros que participam do processo. Dessa forma, a implantação da GIDE tem como foco promover uma gestão escolar participativa, a partir dos esforços de cada agente consolidar experiências de cooperação nas decisões e atividades escolares de cunho pedagógico.

Conforme Vieira (2007), a perspectiva de integração da gestão escolar se fortaleceu com a implantação da GIDE, as escolas passaram a desenvolver um “planejamento responsável por meio de planos de ação com princípios norteadores para constituir o fio condutor de todo o trabalho administrativo e didático-pedagógico” (VIEIRA, 2007, p. 48). A gestão educacional não se constitui em processo simples, mas em um processo contínuo que implica em estratégias em grande escala.

Cláudia Davis (2002) ressalta que a GIDE na escola impõe o processo de coordenação e articulação das atividades educativas, além do uso de ferramentas de interface tecnológica de comunicação integrada ao ambiente pedagógico administrativo para o processo de integração a partir das diretrizes do Projeto Pedagógico.

Nesse contexto, a dimensão didático-pedagógica na gestão escolar necessita de cooperação, articulação e planejamento entre professores e a comunidade escolar, a fim de buscar a arregimentação de forças para desenvolver o planejamento de ações diante da implantação de um sistema de avaliação para monitoramento dos resultados do desempenho escolar e gestor. De acordo com Fernandes (2010, p. 1):

A gestão escolar é um processo contínuo, uma atividade e um paradigma de orientação e condução da escola, voltado para a melhoria contínua de seus processos pedagógicos, e que tem como foco o desenvolvimento de seus profissionais coletivamente organizados. Dela depende a qualidade do ensino orientado para

promover a formação e a aprendizagem dos alunos. Para isso, os gestores promovem atividades de planejamento e avaliação de todas as ações didático-pedagógicas. Dentre elas, podemos destacar a autoavaliação dos processos educacionais e a própria gestão escolar, a fim de que continuamente os processos pedagógicos sejam melhorados, para cumprir de maneira efetiva, os objetivos educacionais propostos.

Nessa perspectiva, evidenciou-se que na gestão escolar as mudanças empreendidas na escola dependem da continuidade eficiente dos processos pedagógicos, tendo sido a GIDE uma estratégia que trouxe um importante instrumento para favorecer uma maior cooperação entre a gestão e os educadores, favorecendo segurança para tomada de decisões.

Quanto à GIDE ser um suporte eficiente à escola por meio de um método de gerenciamento de resultados, observa-se o seguinte: 6 professores afirmaram que o suporte favoreceu o combate à evasão escolar no Ensino Médio; 7 consideraram que a GIDE melhorou as condições de realização do Projeto Pedagógico; 6 avaliaram que houve um estímulo à participação e o compromisso dos gestores; 3 afirmaram que o suporte à escola serviu para mobilizar a corpo docente para a melhoria dos projetos envolvendo o ensino; 6 apontaram que o suporte motivou a busca de resultados na aprendizagem.

A estrutura burocrática da escola em anos anteriores produziu um conformismo entre os gestores e professores, esse fato favoreceu uma dificuldade de requerer mudanças para um âmbito mais participativo.

A implantação da GIDE na escola poderá obter mais eficiência com o uso de métodos que auxiliam na melhoria dos resultados especialmente na questão do incentivo à participação de todos os membros da comunidade escolar. Com as ferramentas usadas na gestão escolar, se tornaram possíveis o controle da frequência dos alunos e a criação de planos de ação mais efetivos no combate à evasão escolar no Ensino Médio.

O suporte da GIDE foi importante na medida em que melhorou as condições de realização do Projeto Pedagógico, tendo essa ferramenta grande relevância nas intervenções de naturezas estruturais da gestão escolar. Sob esse ponto de vista, leva-se em consideração que a sua implantação na escola contribui para dar uma direção aos processos a

serem executados, a partir da definição dos objetivos e do tipo de educação que a escola deverá escolher como meta de qualidade.

Os estudos de Assis (2007) demonstraram que a GIDE auxilia no cumprimento das metas em conformidade com a busca de melhoria do desempenho da gestão. Nas práticas cotidianas, consolidam-se o uso de ferramentas e métodos para facilitar os caminhos para atingir os resultados.

Com base no modelo de gestão escolar por competências se projetam por um conjunto de habilidade e atitudes que possam trazer ao trabalho didático-pedagógico e administrativo soluções e alternativas para os problemas de baixo desempenho dos alunos.

Para a gestão escolar, a GIDE tem favorecido os mecanismos para a eficiência da gestão e também representado as ações coletivas para assumir as responsabilidades para a implementação de posturas na busca de uma escola voltada para classe popular, buscando avaliar as relações de poder, a partir da organização do trabalho escolar no ponto de vista ético e político e na superação do autoritarismo por mecanismos de participação coletiva no cotidiano escolar para a melhoria dos projetos envolvendo o ensino-aprendizagem.

A pesquisa permitiu analisar que quanto às mudanças com implantação da GIDE, 8 professores consideram a redução das dificuldades que ocorreram devido às forças internas de articulação do trabalho administrativo e pedagógico; 9 afirmaram que com as mudanças por meio da implantação da GIDE ocorreram uma melhoria em relação aos conflitos e as dificuldade que existiam de cooperação no trabalho escolar e, por fim, 11 avaliaram que as mudanças com implantação da GIDE produziram melhorias no ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas.

Com a implementação da Gestão Integrada da Escola – GIDE, o processo comunicativo teve de ser redefinido entre os agentes da gestão escolar, na medida em que o novo modelo pautado em resultados exigiu mais objetividade, planejamento e foco, o processo comunicativo passou a ser a estratégia para a articulação dos planos de ação.

Deste modo, é perceptível que a gestão escolar passou a necessitar de um trabalho articulado, portanto, esse modelo de gestão direcionou

através de planos, metas, objetivos, cenários e ferramentas para determinar as mudanças necessárias para sanar os problemas das escolas em relação ao desempenho dos alunos. Segundo Oliveira,

No processo de gestão democrática que exigem a incorporação da construção de medidas participativas, cabe neste sentido a dimensão compreensiva que permitam uma maior interação entre os gestores. Os desafios se definem no quadro das relações interpessoais que se impõem no trabalho educativo na escola com a articulação em uma grande teia de significações, por meio de relações estabelecidas de forma democrática (OLIVEIRA, 2010, p. 39).

A implementação de mudanças que exigem o comprometimento de todos implica em conflitos gerados pelo conformismo de alguns agentes, com a GIDE passou a haver uma maior articulação entre gestores e comunidade escolar.

As ações de planejamento, criação de projetos educativos, a criação do calendário escolar e a execução de atividades que envolvem datas comemorativas e outros projetos no ambiente escolar implicam em participação efetiva de todos, a partir da proposta de participação para a melhoria do desempenho administrativo e didático-pedagógico na escola (FERREIRA, 2000). Conforme Oliveira (1997, p. 67) acentua:

Existem muitos conflitos internos na gestão escolar que se caracterizam por forças internas que dificultam a participação ativa de todos, o modelo centralizador e autoritário, favoreceu em relação ao ambiente escolar um nível de conformismo que não se aplica ao tipo de escola democrática e participativa.

Como ambiente que busca a cooperação e a socialização, é fundamental a participação efetiva de todos, pois quando existem cobranças, há também a geração de conflitos. Com implantação da GIDE na escola, essa realidade sofreu mudanças, uma vez que é necessário tomar providências em relação à melhoria ou desempenho da administração e do aspecto pedagógico.

Na gestão atual, atribui-se muita importância às melhorias no ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas que implicam em capacidade de comunicação para influenciar e resolver problemas.

No que concerne às diretrizes para atingir as metas do marco referencial e operacional nos aspectos administrativos e pedagógicos, pode-se avaliar que 9 dos pesquisados consideraram que as diretrizes se conduziram com a realização do planejamento para a implantação do projeto pedagógico; 2 afirmaram que as diretrizes foram definidas a partir da definição dos problemas da realidade escolar; 4 consideraram que as diretrizes tiveram como foco o planejamento das formas de atuação sobre os problemas didático-pedagógicos; 5 afirmaram que as diretrizes didático-pedagógicas se iniciaram com a realização de planos de ação pedagógica; 3 avaliaram que as diretrizes didático-pedagógicas tiveram como eixo a implementação de aulas de reforço com os alunos e 5 consideram que as diretrizes didático-pedagógicas para atingir as metas foram realizadas com base na aplicação de medidas e de estimativas de resultados e indicadores de melhoria.

As metas do marco referencial e operacional se voltam para aspectos gerais como os administrativos, pedagógicos e ambientais definindo-se em três diferentes contextos marcados pelo marco situacional da escola, o marco doutrinal e o marco operativo.

O marco referencial é formado por um conjunto de ações cujo valor estratégico dentro de suas diferentes situações se complementa com a análise de resultados após a fase de planejamento.

Deste modo, grande parte das escolas estaduais tem buscado atingir a realização de planejamento participativo e o projeto pedagógico como ferramentas de suporte da gestão escolar (VEIGA, 2001).

Para Veiga (2001, p. 34):

O projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola, situado em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado.

Para se constituir essa realidade, é necessário o uso de instrumentos e ferramentas que auxiliem nos reais conhecimentos da situação escolar que representa seus problemas internos: violência escolar, carência de participação dos pais, falta de articulação política para a criação de estratégias que estimulem as ações de melhoria da escola, problemas de

diversas naturezas relacionadas ao campo pedagógico. De acordo com Costa (2009, p. 31):

O foco das diretrizes tem uma relação direta com o planejamento das formas de atuação sobre os problemas didático-pedagógicos que envolvem a busca de solução e alternativas complexas no Ensino Médio, como a melhoria da qualidade do ensino e as ações de intervenção com a aplicação de planos de ação integrada para reduzir as dificuldades de aprendizagem.

Uma das estratégias que exige planejamento didático-pedagógico para manter a redução da taxa de abandono escolar se constitui na formação integrada de docentes para desenvolver atividades de reforço escolar, levando-se em consideração que essa realidade afasta o educando da escola, pelo sentimento de não poder acompanhar a turma da qual faz parte.

Nesta perspectiva, atuar sobre as dificuldades dos alunos é uma estratégia corrente no Ensino Médio, aplicando-se esforços para que possam reaprender e aprender de forma significativa para garantir a motivação para continuar o ciclo de estudos.

As diretrizes da GIDE apresentam como diretrizes didático-pedagógicas os indicativos de como desenvolver o marco referencial, estratégico e operacional que auxiliam a gestão escolar na aplicação de medidas de intervenção através dos planos de ação escolar.

No que diz respeito aos resultados obtidos em relação ao desempenho no cumprimento do currículo mínimo, constatou-se que 7 professores apontaram como resultados a melhoria na avaliação escolar e do Estado; 6 consideraram que os resultados foram obtidos por meio de indicativos de desempenho escolar em várias categorias operacionais e 15 afirmaram que os resultados obtidos com a melhoria das atividades didático-pedagógicas foi através do planejamento.

O currículo mínimo passou a seguir um padrão básico para a rede pública de ensino contemplando vários conhecimentos que fazem parte específica da formação do educando. O cumprimento desse currículo é uma meta da escola para garantir que os alunos tenham a oportunidade de estudar todos os conteúdos para realizar as atividades e os exames externos.

Nesta perspectiva, a finalidade do currículo mínimo se constitui na necessidade do cumprimento integral dos conteúdos, orientações e apontamentos das competências e habilidades para cumprir os requisitos mínimos em cada disciplina.

Assis (2007) e Costa (2009) avaliaram que a melhoria de algumas escolas estaduais nas quais a GIDE foi implementada atingiram resultados por meio da melhoria na avaliação escolar interna e a avaliação externa realizada pelo Estado.

Deve-se considerar que muitos esforços internos se direcionaram para a avaliação escolar desde que se projetaram um grande índice de fracassos escolares, essa iniciativa de reavaliação sistemática do desempenho escolar foi um fato que gerou a reflexão sobre a realidade escolar.

Com a expansão da avaliação externa que tem como foco os resultados de proficiência dos alunos e a análise do desempenho da gestão escolar, assim como o conhecimento de toda a comunidade externa sobre os resultados, as estratégias para amenizar os problemas e melhorar as metas de ensino foram beneficiadas.

Os indicadores de desempenho representaram uma forma de monitoramento dos resultados obtidos pelos esforços da gestão escolar em todas as atividades administrativas e pedagógicas em várias categorias operacionais que auxiliam no avanço das práticas interna realmente democrática e o aperfeiçoamento da gestão escolar.

Outro instrumento importante na gestão escolar se constituiu no planejamento educacional das atividades didático-pedagógicas. Coelho (2008) analisa que atualmente nos mais diversos contextos escolares, o planejamento envolve as atividades didático-pedagógicas e os processos de integração entre escola, família e comunidade escolar.

Em termos de desafios enfrentados para a obtenção da melhoria nas estratégias de recuperação dos alunos com proficiência baixa, buscou-se compreender as diferenças estratégias evidenciadas na pesquisa. Demonstrou-se que 10 dos pesquisados afirmaram que os desafios para a melhoria da proficiência foi a aplicação de reforço escolar; 6 avaliaram que os desafios para a melhoria da proficiência tiveram de passar por uma

capacitação docente; 12 consideraram que os desafios para a melhoria da proficiência se constituíram no planejamento de aulas, plano de curso e projetos pedagógicos.

Os alunos com dificuldades na aprendizagem apresentam um rendimento escolar abaixo da média, especialmente no Ensino Médio, cujas complexidades do ensino exigem intervenções através de planos de ação escolar. Para a melhoria do rendimento escolar se aplica o reforço escolar, favorecendo as oportunidades de desenvolver habilidades fundamentais.

No Ensino Médio, diante das demandas de conteúdos e das exigências em relação ao trabalho, os professores carregam a grande responsabilidade de formar alunos críticos, que possuam capacidade de se desenvolverem plenamente. A capacitação docente é uma forma de manter um nível na relação entre prática e conteúdos e métodos educacionais que exigem uma intensa conexão entre teoria e prática. A nova realidade educacional exige do educador práticas sociais nos conjuntos de situações educativas que impõem múltiplos conhecimentos.

Salles Filho (2006) observa que a tendência da Formação Continuada centra-se na noção de formação que se destina à atualização dos docentes, trata-se da visão de uma extensão e complementação da formação inicial que deve ser realizada com base nas mudanças que ocorrem na contínua evolução dos saberes necessários à demanda das práticas no ambiente escolar.

Nesta perspectiva, as escolas têm desenvolvido ações de recuperação e o reforço escolar, como estratégias para a superação das dificuldades. Esse processo é determinado por um nível de conhecimento da realidade situacional, através do diagnóstico diferenciado dos alunos, às condições físicas da instituição, os recursos disponíveis, possíveis estratégias de inovação, e as expectativas do aluno. Essa dinâmica depende de planejamento de todas as variáveis de forma a favorecer o atendimento das necessidades dos educandos e as interferências que impõem um trabalho mais específico como à evasão e o abandono escolar. Em relação ao planejamento, Leal (2005, p. 3) afirma que:

O planejamento é um processo que exige organização, sistematização, previsão, decisão e outros aspectos na pretensão de garantir a eficiência e eficácia de uma ação, quer seja em um nível micro, quer seja no nível macro. O processo de planejamento está inserido em vários setores da vida social: planejamento urbano, planejamento econômico, planejamento habitacional, planejamento familiar, entre outros. Do ponto de vista educacional, o planejamento é um ato político-pedagógico porque revela intenções e a intencionalidade, expõe o que se deseja realizar e o que se pretende atingir.

Deste modo, os desafios para a melhoria da proficiência se constituem atualmente no planejamento de aulas, plano de curso e projetos pedagógicos que se constituem na gestão escolar nos diversos instrumentais técnicos que norteiam as ações.

Em relação à aplicação do Sistema de Gestão Integrada, a prática de avaliações de proficiência na educação dos alunos se constitui em um importante instrumento para identificar os níveis de desempenho dos alunos e da gestão escolar. Dessa forma, a pesquisa permitiu demonstrar que 15 professores consideraram a aplicação da GIDE na escola como um auxílio no direcionamento dos planos de intervenção; 6 afirmaram que com a implantação da GIDE melhorou a orientação das atividades escolares e 7 consideraram que a GIDE na escola promoveu um cenário efetivo de dinamismo nas rotinas escolares.

O processo de implantação da GIDE nas escolas públicas estaduais tem como meta a realização de avaliações externas para análise da proficiência dos alunos, além de direcionar e orientar os planos de intervenção voltados para os planos de ação que têm base no conhecimento das variáveis e das soluções para aplicar em cada problema escolar.

No que concerne às rotinas das atividades das escolas, a GIDE deu suporte para um nível de controle sobre as situações mais complexas da educação escolar, na medida em que favoreceu a articulação dos esforços individuais e coletivos para a implementação das ações pedagógicas, evitando posturas fragmentárias e ineficazes.

Assis (2007) avalia que a GIDE trouxe os métodos e instrumentos na orientação de um ensino de qualidade com resultados palpáveis, com base em fontes e dados que demonstram as vulnerabilidades administrativas, pedagógicas e ambientais que necessitam de melhoria no ambiente escolar.

O novo modelo de uso de instrumentos e ferramentas da GIDE promoveu um cenário de inovações com o uso de novos métodos de análise de resultados de desempenho escolar e de como desenvolver planejamento de ações coordenadas que permitiram o conhecimento da realidade escolar associada a uma dinâmica mais democrática e participativa nas rotinas do trabalho escolar, o uso de técnicas de autoavaliação, controle do planejamento e dos resultados. Conforme Oliveira (2010, p. 41) observa:

Neste sentido, a preocupação central da gestão escolar deve ser a de contemplar os interesses e as necessidades da maioria da população, uma vez que democratizar a gestão deve significar promover participação efetiva da comunidade na escola para poder pensá-la para além de seus muros. A partir de uma concepção de administração educacional pautada no gerencialismo proveniente da esfera privada, concebe-se que para obter o sucesso e a qualidade do ensino seria necessário focar a gestão escolar nos seus resultados por meio de indicadores de desempenho. Assim, a escola reveste-se de uma dimensão política que lhe é específica: o compromisso com a democratização efetiva do saber socialmente elaborado, capaz de compreender e captar as contradições presentes nas relações sociais.

O modelo de educação voltado para o desempenho de resultados tem como foco a promoção de eficiência e qualidade no ensino, como também para melhorar os resultados obtidos da gestão da escola no atendimento educacional a partir da promoção de relações democráticas nas ações de seus diretores, docentes e outros.

Para compreender a realidade da escola, buscou-se identificar se as ferramentas e instrumentos de análise de resultados têm favorecido o corpo gestor e docente nas metas e objetivos da escola. Sendo assim, quanto a essa questão constatou-se que todos os pesquisados afirmaram que as ferramentas e instrumentos auxiliaram na análise de resultados em relação às metas e objetivos da escola.

Atualmente, com as novas diretrizes políticas da educação, os indicadores de desempenho, as avaliações e as fontes de dados são ferramentas e instrumentos que auxiliam na avaliação dos resultados das metas implementadas no ambiente escolar a partir das estratégias aplicadas na aprendizagem e na gestão em geral.

Diante das complexas situações que enfrentam as escolas públicas de demonstrar resultados e de sanar os problemas existentes, essas ferramentas e instrumentos têm grande contribuição nos desafios de articulação de todos os planos escolares.

As ferramentas e instrumentos se apresentam como orientadores do processo de conhecimento das diversas variáveis da realidade escolar. Portanto, configuram-se como os meios de se atingir os resultados palpáveis, tendo-se como foco os resultados da eficácia das ações implantadas.

Deste modo, diante de práticas que exigem monitoramento de resultados na gestão integrada, as ferramentas e instrumentos poderão promover a melhoria da qualidade do ensino e o atingimento das metas e objetivos propostos.

Quanto ao fato de a GIDE ter possibilitado a melhoria das condições de qualidade de gerenciamento da escola, a pesquisa permitiu verificar que 6 dos pesquisados analisaram que, em curto prazo (implementação recente), fato que gera uma visão ainda indefinida, a GIDE melhorou as condições de qualidade de gerenciamento da escola, 14 afirmaram que a GIDE trouxe grandes avanços nas melhorias dos processos escolares e 8 consideraram que a GIDE trouxe melhorias em algumas variáveis negativas ou situações que evidenciavam necessidade de intervenção.

A implantação da GIDE, embora ainda muito recente, tem procurado introduzir nas escolas, as orientações básicas necessárias para uma gestão eficiente da administração e do ensino-aprendizagem.

Nesta perspectiva, é importante reconhecer as melhorias que se destacam na sua implementação, mesmo a curto prazo, como fator de influência no ambiente escolar, assim como sua atuação e importância nos processos escolares.

Evidenciou-se na pesquisa realizada que a GIDE tem sido eficiente em algumas variáveis negativas ou situações que evidenciavam necessidade de intervenção, na medida em que tem as ferramentas de análise do conhecimento da realidade escolar de suas fraquezas e dificuldades.

Ana Cláudia Lima Assis (2009) avalia que a GIDE se tornou um importante instrumento de orientação para uma gestão integrada, na medida em que se tornou um eixo norteador para propor uma intervenção na escola, a partir dos planos de ação, com base no conhecimento da realidade escolar, agindo sobre as dificuldades e vulnerabilidade.

Deste modo, o reconhecimento dos avanços devem ser cenarizados em nível de atuação pedagógica, administrativa e financeira, assim como da efetividade de intervenções que tenham como foco melhorar as situações de vulnerabilidade existente na realidade escolar.

Assim, a GIDE assegura à gestão escolar o conhecimento da realidade e as formas de atuar de forma dinâmica sobre os problemas. Para garantir o processo, há a força da ação dialógica através do planejamento de ações participativas que poderão favorecer para ir canalizando ativamente conflitos de interesses, fazendo predominar, efetivamente, uma solução para os problemas escolares.

Quanto aos critérios que permitiram evidenciar se a avaliação escolar favorece a relação direta entre a gestão escolar e a proficiência no desempenho das aprendizagens dos alunos, a pesquisa permitiu analisar que 7 dos entrevistados consideram que o compromisso de seguir as metas com o monitoramento de resultados das provas foi favorecido; 9 avaliaram que houve um esforço conjunto de todos para atingir os objetivos a partir dos resultados das provas e 12 afirmaram que as orientações diretivas e as ações melhoraram a proficiência administrativa e pedagógica.

Conforme Eloísa Maia Vidal e Isabel Maria Sabino de Farias (2008), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) tem como finalidade conhecer a realidade da aprendizagem discente nas escolas, a inserção de uma política que busca a definição de meios e ações para assegurar a melhoria do desempenho dos alunos no Ensino básico e Ensino Médio.

Com a inserção do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) foi criada também uma política educacional que tem buscado orientar a gestão escolar a desenvolver ações de desempenho, a partir de metodologias que têm a finalidade de simplificar os processos e tornar a gestão mais cooperativa. Segundo Vidal e Farias (2008, p. 225):

O sistema de avaliação foi implantado com o objetivo de possibilitar a análise por item e não pela prova como um todo. Para permitir a comparação entre as avaliações aplicadas em anos anteriores nas respectivas séries e disciplinas, são selecionados itens âncoras, que funcionam como elementos numa escala comum para a análise do desempenho escolar e também ao seu significado para a política educativa vigente.

Deste modo, a avaliação da educação tem possibilitado a exposição dos resultados em escala de desempenho de cada escola, buscando determinar os níveis de habilidades dos alunos nas disciplinas de Português e Matemática por meio de descritores que são uma associação entre conteúdos curriculares e operações mentais desenvolvidas pelos alunos.

Sob a perspectiva dos conceitos de proficiência as políticas públicas conduziram o processo de integração da escola cujo desafio à gestão escolar se projeta nas metodologias aplicadas, o uso de indicadores de desempenho, para analisar o cenário de fraquezas e vulnerabilidades da escola, assim os vários limites que impedem a eficiência pedagógica e a proficiência dos alunos.

As mudanças com a implantação da GIDE produziram melhorias no ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas uma vez que favoreceram um olhar mais atencioso para a realidade escolar, as necessidades específicas dos alunos, as diretrizes de organização do trabalho e as condições de analisar o desempenho dos gestores e dos alunos.

Atualmente as escolas possuem como eixo de ação pedagógica o Plano de Desenvolvimento Educacional – PDE e a GIDE, essas ferramentas de suporte escolar exigem processos de articulação e dinamização de todos os gestores, já que a escola passou a incorporar uma gestão efetiva sobre toda a comunidade escolar.

Todos esses mecanismos impõem à convergência de ações em torno de objetivos e o uso de ferramentas e métodos que auxiliam na padronização com o método PDCA, IFC/RS, instrumentos de análise de indicadores de cenário escolar, manutenção de boas práticas em gestão associada ao planejamento de todas as atividades didático-pedagógicas e coordenação por procedimentos para a obtenção de resultados (SOUZA, 2012).

Para conhecer as dificuldades enfrentadas pela escola, foi necessário analisar os novos dilemas e desafios do trabalho educativo em suas múltiplas dimensões com a implantação da GIDE.

Ainda com relação aos resultados da pesquisa 4 dos professores pesquisados consideraram que os novos dilemas com a implantação da GIDE favoreceram impactos comportamentais sobre o trabalho articulado versus a fragmentação que existia no trabalho docente. Enquanto 5 afirmaram que houve dificuldades de aceitação do novo e de estabelecer as bases de cooperação e compromissos, 9 consideraram que os dilemas partiram dos desafios de lidar com um novo modelo que exige a constante formação de competências; e, por último, 10 professores avaliaram que os desafios e dilemas partiram do enfrentamento dos problemas escolares e resolver as dificuldades dos alunos.

Em toda e qualquer organização social, as mudanças provocam diferentes impactos nos comportamentos, diante da forma conceber novas ideias e funções. É importante destacar que podem surgir dificuldades de aceitação do novo, na medida em que se altera a práxis, que articula os processos de atuação do indivíduo no seio da organização escolar. Deste modo, Oliveira (2010, p. 32) avalia que:

Sob essa perspectiva, quando se impõem mudanças comportamentais, podem ocorrer conflitos no momento de atuar em situações de decisão e cooperação. Deste modo, as competências relacionais são muito importantes nesse contexto, na medida em que a gestão escolar implica em articulação e níveis de planejamento e cooperação para dar à gestão as dimensões da competência.

Neste sentido, as mudanças comportamentais integram também uma variável que permite avaliar a aceitação dos gestores sobre as mudanças que podem reforçar a melhoria dos processos na gestão escolar integrada.

Para compreender o cenário escolar foi necessário analisar as prioridades em relação à adoção de metodologias eficientes de gestão pedagógica para promover a melhoria do desempenho do ensino-aprendizagem, quanto a essa questão evidenciou-se que 6 professores afirmaram que as prioridades foram os planos de ação contra o abandono escolar e a evasão; 5, por sua vez, consideraram que as prioridades partiram

das ações para favorecer o desempenho do ensino noturno; 6 afirmaram que a maior prioridade foi dada às ações pedagógicas para a adequação de distorções entre idade-série e 11 avaliaram como prioridade da gestão as aulas de reforço para os alunos com dificuldades e baixa proficiência no ensino.

Em relação às estratégias da gestão para favorecer uma ação coletiva planejada e coordenada para eliminar as práticas fragmentadas entre gestores e docentes, a pesquisa demonstrou que 4 dos pesquisados afirmaram que as estratégias de gestão partiram da execução de planos de cursos; 5 consideraram que as estratégias de gestão tiveram como foco o trabalho pedagógico cooperativo; 8 afirmaram que no tocante as estratégias e ações planejadas houve a melhoria das atividades didático-pedagógicas e 11 consideraram que as estratégias e ações planejadas partiram do planejamento que foi foco das atividades que levaram à melhoria do ensino-aprendizagem.

As estratégias da gestão para estabelecer uma ação coletiva planejada e coordenada dependem expressivamente do planejamento escolar, através dos planos de cursos. Na realidade escolar, o plano de curso é uma importante ferramenta de ação gestora.

Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (2010) considera que o Plano de Curso faz parte do componente curricular e dos planejamentos gerais, assim como o detalhamento operacional das ações e atividades escolares.

Deste modo, a gestão escolar deverá oferecer as condições de validar as propostas educativas em relação aos conteúdos programáticos que deverão ser aplicados no Plano de Curso.

A nova construção da escola democrática impõe o desafio aos profissionais de supervisão e orientação escolar que devem ser enfrentados e as competências que se devem ser construídas para amenizar os problemas inerentes ao processo educativo que impõe a necessidade de agir e intervir no cotidiano escolar.

Com a GIDE as práticas pedagógicas mais críticas e as decisões deverão ser realizadas a partir de um trabalho compartilhado e cooperativo que possa determinar um nível de dinamicidade que representa atualmente

a necessidade de ação e aplicabilidade prática de estratégias educacionais para a melhoria do fenômeno educacional.

Nesta perspectiva, a sincronicidade é uma estratégia que representa a capacidade de manter a motivação e a iniciativa gestora de realizar o planejamento de forma participativa. Conforme Vera Maria N. de Souza Placco (1994, p. 17) observou:

A sincronicidade assim é vivida em um constante jogo de presença, troca de experiências e estratégias entre os profissionais no sentido de criar uma nova dimensão entre alunos, professores, escola e família. Portanto esses desafios devem partir de reflexões e de posturas significativas cuja base é a integração. A sincronicidade foi concebida com a noção de integração. O que representa a superação do trabalho fragmentado como corre nas escolas até os dias atuais.

Atualmente, o modelo de gestão escolar enfatiza a visão global com base na articulação de processos e projetos educacionais.

Quanto à implementação de metas para educação propostas pelo sistema de integração da gestão escolar - GIDE que favoreceu um novo enfoque à qualidade do ensino em relação à proficiência dos alunos, evidenciou-se que 6 dos pesquisados afirmaram que as metas propostas para a educação partiram do foco da redução do abandono escolar; 5 analisaram que as metas propostas partiram da melhoria da proficiência dos alunos através da implantação de aulas de reforço; 8 consideraram que as metas buscaram atingir a efetiva melhoria das aulas com planejamento e recursos; e, finalmente, 9 afirmaram que as metas propostas tiveram como foco o plano de ação para sanar as distorções de idade-série.

A discussão sobre evasão escolar tem sido intensificada em todas as escolas, já que as soluções desses problemas no Ensino Médio dependem das condições que marcam os fatores intra e extraescolares que interferem diretamente na vida dos alunos para finalizarem o ciclo de estudos.

O Ensino Médio é reconhecido pela UNESCO como uma forma de reduzir as desigualdades sociais e a pobreza (UNESCO BRASIL).

Portanto, é um papel social da escola manter estratégias e ações direcionadas à redução do abandono escolar, especialmente nos turnos noturnos, em que uma grande diversidade de fatores se conjuga para dificultar a permanência do aluno em sala de aula: violência social,

desmotivação pelo cansaço, levando-se em consideração que muitos desses adolescentes e jovens são trabalhadores e, quando chegam à escola à noite, vêm de duas jornadas de trabalho.

Os alunos que estudam no Ensino Fundamental têm uma grande variedade de programas estratégicos que se concentram na questão do abandono escolar, inclusive o controle da presença em sala de aula. Um exemplo é a estratégia da Bolsa-escola, cujo requisito para se obter o benefício é a apresentação, por parte do aluno, de um elevado nível de frequência escolar.

A redução do abandono escolar no Ensino Médio é mais complexa e tem exigido das escolas projetos e posturas mais efetivas como, por exemplo, a melhoria da eficiência e qualidade na educação para favorecer a estabilidade do fluxo escolar e determinando as medidas diante da complexidade da defasagem idade-série.

Nesta perspectiva, o Plano de Melhoria da Escola resultou na proposta de esforço conjunto planejado para a proficiência dos alunos nos resultados avaliativos que serviram de parâmetro para entender a situação da escola e seus problemas. O reforço escolar tem sido uma estratégia para reduzir a reprovação e favorecer a melhoria dos resultados de proficiências nas avaliações dos alunos, essas deficiências têm sido trabalhadas em nível de atividades extraclasse e atendimento individualizado aos alunos com dificuldades em aprender algum conteúdo específico de alguma disciplina do currículo.

E nesse contexto, as estratégias e ações aplicadas para a melhoria das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa no Ensino Médio que foram realizadas pela escola para alcançar um bom nível nas provas avaliativas, teve como foco, na visão de 6 dos pesquisados, as estratégias e ações aplicadas que se constituíram do planejamento de atividades de professores direcionadas ao reforço escolar dos alunos com dificuldade; 10 confirmaram que as estratégias e ações aplicadas foram à implantação de avaliações das dificuldades de forma individual, enquanto 12 afirmaram que as estratégias e ações aplicadas se constituíram efetivamente de aulas de reforço.

As estratégias e ações aplicadas se constituíram de planejamento de atividades de professores direcionadas ao reforço escolar dos alunos com dificuldade nas disciplinas de Matemática e Português, tiveram como foco o planejamento de atividades de reforço.

Segundo Júlio Borges (2010), essa iniciativa foi tomada pela maior parte das escolas estaduais que precisaram melhorar o cenário de deficiências de aprendizagem com base em atividades extraclasse e atendimento individual com o suporte didático e pedagógico para sanar as dificuldades de aprendizagem.

Os planejamentos das atividades envolveram a análise dos tipos de defasagem dos alunos, relacionando-se as diferentes dificuldades no contexto da escrita, leitura, interpretação e operações básicas de lógica-matemática.

As situações de aprendizagem foram relacionadas aos conteúdos avaliativos gerais, as ações de reforço partiram efetivamente das necessidades efetivas de cada aluno. Sendo assim, no entender de Fernanda Sartini Leite (2007, p. 4),

o reforço trata-se, portanto de oportunizar ao aluno e também ao professor situações de ensino-aprendizagem voltadas a cada dificuldade específica daquele ou deste aluno. O projeto de reforço pretende trabalhar os conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática através de textos de diferentes que contenham conteúdos complementares entre uma disciplina e outra, procurando articular os esforços para a melhoria da qualidade da educação.

Deste modo, o reforço se constituiu em uma estratégia que tem favorecido a melhoria da proficiência dos alunos, com a finalidade de desenvolver as metas específicas no processo de avaliação institucional.

Em relação ao conhecimento da realidade da escola, é necessário a verificação que os resultados da GIDE têm direcionado o trabalho escolar para a atividade-fim da escola, facilitando o aproveitamento efetivo dos alunos. Dessa forma, segundo a análise realizada para 7 dentre o total dos pesquisados a GIDE favoreceu as diretrizes estratégicas para a atuação gestora e docente; 10 consideraram que o GIDE na escola trouxe os conhecimentos de indicadores de análises da situação escolar e 11

afirmaram que a GIDE direcionou os objetivos para atingir as metas educativas na escola.

A implementação de metas para a qualidade do ensino exigiram o planejamento como o alicerce de ação da escola para a melhoria da proficiência do educando. A GIDE favoreceu as diretrizes estratégicas para a atuação gestora e docente favorecendo uma trajetória nova na construção da gestão escolar com base no uso de ferramentas e instrumentos de análise do contexto da realidade escolar.

Deste modo, a GIDE trouxe novos desafios à gestão escolar, orientando as ações e posturas por meio da articulação para a melhoria do processo educativo diante das novas demandas, tendo como eixo a melhoria da qualidade do ensino.

Diante das deficiências da escola em sanar as dificuldades dos processos na gestão escolar, a inovação do novo modelo favoreceu os conhecimentos da realidade escolar com o uso de indicadores de análises da situação escolar. Segundo Sofia Lerche Vieira (2007, p. 51)

Trata-se, com efeito, de uma inovação com forte potencial de reverter a cultura do fracasso escolar. Pela primeira vez trabalhou-se com instrumentos que auxiliam a escola a enxergar seu próprio desempenho, identificando fraquezas e potencialidades, o que representa importante subsídio para sua melhoria. A gestão por resultados é preocupação recente no campo da política educacional. Por tempo considerável, essa se orientou para uma cultura de processos, remetendo para o presente o desafio de construir uma cultura de resultados.

Deste modo, se evidencia que as inovações da gestão educacional partem diretamente de um modelo voltado aos resultados que se concentra no uso de indicadores na definição de prioridades.

Os objetivos para atingir as metas educativas na escola dependem diretamente do conhecimento da realidade escolar e da “aplicação de instrumentos de monitoramento de alguns aspectos relativos ao atendimento, infraestrutura e recursos humanos envolvidos” (VIEIRA, 2007, p. 52). Deste modo, o uso dos dados sobre os resultados do desempenho da gestão e proficiência dos alunos. A importância do controle sobre os processos educacionais exige o uso de fontes de resultados para direcionar os objetivos para atingir as metas educativas na escola.

Quanto aos indicadores de desempenho desenvolvidos pela gestão escolar para a aplicação de variáveis que representam o conhecimento da realidade escolar, se pode analisar essa realidade com base na pesquisa que demonstra que 13 dos pesquisados indicaram que os indicadores de desempenho de variáveis da realidade escolar foram obtidos por meio do modelo SWOT; de semelhante modo, 8 entrevistados consideram que os indicadores de desempenho partiram dos indicadores expressos nas reuniões do conselho escolar e finalmente, 7 dentre eles afirmaram que os indicadores de desempenho tiveram como foco as queixas dos docentes sobre os problemas escolares.

Dentre as medidas metódicas necessárias para sanar os problemas da escola, os propósitos definidos para o Ensino Médio tiveram o planejamento e a melhoria do ensino, com base nos indicadores de desempenho, favorecendo a análise dos diferentes planos que devem compreender todas as vulnerabilidades do processo ensino-aprendizagem, a fim de favorecer um ensino significativo que possa ampliar a autonomia do aluno.

No contexto da gestão educacional, existem alguns tipos de indicadores que possuem a função de definir os resultados de monitoramentos após a aplicação de mudanças que pode ser um programa educacional ou qualquer outro evento que os gestores tenham a necessidade de capturarem em um determinado tempo os resultados de desempenho.

A noção de indicadores é um método de análise que serve de instrumento para uma gestão educativa de resultados. Segundo Iris Pereira de Lima dos Santos (2011), para que os indicadores de resultados sejam efetivos, eles devem estar contextualizados com as ações e situações envolvidas, focando a análise também nos indicadores de processo.

Os indicadores de processo têm a função de demonstrar o desempenho das operações dos gestores e o empenho e esforço de toda a equipe de trabalho. Os indicadores mostram os finais do processo tendo como foco o desempenho geral da gestão e do desempenho educativo dos alunos.

Um dos indicativos apontados como ferramenta da gestão escolar, conforme a pesquisa aplicada, constituiu-se no uso do método SWOT que favorece uma cenarização do ambiente escolar: vulnerabilidades, fraquezas, forças, oportunidades, etc. Com base no conhecimento dessa realidade, a gestão escolar realiza os planos de ação escolar com a finalidade de induzir às mudanças para a melhoria da qualidade do ensino.

Na gestão escolar, um dos indicativos de desempenho parte dos indicativos expressos nas reuniões do conselho escolar, na medida em que essas reuniões têm a função de colocar em pauta todas as dificuldades em relação ao desempenho dos alunos, geralmente essas reuniões ocorrem semestralmente nas escolas. Na visão de Flávia Melice Vergani (2010, p. 79):

Nem todos os indicativos de desempenhos espelham-se em métodos ou ferramentas, mas também tem sua validade nas queixas dos docentes, o que representa uma forma de conhecer o ambiente escolar, em relação a uma grande infinidade de eventos: violência escolar, indisciplina, dificuldades de aprendizagem, carência da participação dos pais na educação dos filhos, etc.

Deste modo, quanto aos indicativos de desempenho desenvolvidos pela gestão escolar, a pesquisa demonstrou que o indicativo de desempenho pelo método SWOT tem sido usado para a compreensão de variáveis que representam o conhecimento da realidade escolar.

Quanto ao processo avaliativo na escola, essa realidade tem sido considerada nas diretrizes da gestão como ferramenta de procedimento e de análise de desempenho escolar. Assim, a pesquisa permitiu evidenciar que 6 dos pesquisados avaliaram que com os resultados expostos, se pode analisar como desenvolver ações de melhoria em relação ao desempenho escolar; 10 consideraram que a avaliação favorece o empenho dos alunos nos estudos e 13 afirmaram que a avaliação é um instrumento que exige constante análise de variáveis do ambiente escolar.

A avaliação externa do desempenho escolar se tornou foco de política pública para a melhoria da qualidade do ensino. Com a sua implantação se tornou possível o conhecimento da realidade escolar por meio de relatório que determinam o desempenho da gestão e do desempenho dos alunos,

através de dados que tem auxiliado à realização de metas de melhoria do ensino.

O estudo evidenciou que a diretora alvo de pesquisa na escola, considerou que as informações obtidas com a política de implantação da avaliação externa do SAERJ tem importância como demonstrativo de resultados de desempenho dos alunos para a divulgação junto à comunidade escolar.

Os resultados das avaliações externas têm servido como subsídio para o diagnóstico das práticas educacionais a fim de mensurar a qualidade da escola, portanto, a partir dos resultados as escolas devem buscar melhorar as vulnerabilidades e servem como eixo para aperfeiçoar o projeto pedagógico, os procedimentos didático-pedagógicos, o planejamento de projetos e, principalmente, a comunicação estreitando os laços com os segmentos escolares. A respeito disso, Vergani (2010, p. 3) observa o seguinte:

Os resultados do SAERJ, por exemplo, possibilitam que as secretarias de educação reorientem suas áreas de atuação e ações prioritárias, quanto à formação continuada de seus professores e ao exercício da função redistributiva em relação às escolas, quanto à alocação de recursos humanos e/ou materiais na perspectiva da equidade e melhoria da qualidade do ensino, e, principalmente, na busca de alternativas didáticas mais adequadas ao processo de aprendizagem dos alunos.

Com base nessa lógica, este estudo parte do entendimento de que a avaliação externa é um instrumento para a gestão escolar. Nessa perspectiva, o esforço recai em pesquisar como a gestão conduz o planejamento de ações educativas utilizando esse instrumento (a avaliação externa) como diagnóstico e, além disso, o grau de conscientização dos envolvidos acerca dessa política de educação.

No que concerne ao avanço em larga escala das avaliações nesta escola, passou a ser usado como instrumento de apoio na formação de um quadro da realidade educacional, constatou-se na pesquisa que 12 dos pesquisados afirmaram que o avanço das avaliações tem possibilitado uma análise da realidade educacional e 16 consideraram que a avaliação escolar não tem a capacidade de determinar todo o cenário da realidade escolar.

A avaliação externa tem sido considerada como instrumento de análise da qualidade do ensino e tem gerado muitas polêmicas em relação ao seu uso enquanto ferramenta de análise da qualidade escolar conforme demonstrou na pesquisa realizada. Segundo a visão de Martins (2001 apud PAZ, 2009, p. 2):

A potencialidade de gerar discussões fez do assunto da qualidade de ensino, atrelado à avaliação externa, elemento com ênfases teóricas completamente divergentes. Martins (2001) em sua perspectiva, por exemplo, considera as avaliações externas e seus testes padronizados em larga escala como elementos que dificultam a efetivação da autonomia da escola e o processo de descentralização. A realização de avaliação externa sobre os resultados obtidos pelas escolas um importante indicador para que os gestores dos sistemas de ensino possam corrigir problemas e reorientar decisões e percursos institucionais, as metodologias que desconsideram a diversidade cultural que permeia as redes de escolas não captam a efetiva dinâmica das unidades escolares, com base apenas nos resultados finais obtidos por testes padronizados.

Nesse contexto, as avaliações externas têm recebido críticas de autores como Oliveira (2010) que observa que tal espécie de análise é um instrumento que não atende à totalidade das fontes de informações sobre o desempenho dos alunos. Dessa forma, cabe ressaltar a posição de Rodrigues (2007, p. 18):

A realização da avaliação no âmbito educacional pode alcançar diversos propósitos e ser realizada sob várias perspectivas, por exemplo, como propósitos de um orientador de políticas públicas, monitorar a qualidade da educação, ajustar níveis de escolarização, avaliar objetivos alcançados, formular políticas educacionais, direcionar recursos, incluindo pessoal e dinheiro. Como propósitos de um avaliador de programas, identificar forças e fraquezas em programas implementados, designar prioridades a determinado programa, planejar e melhorar programas. Como propósitos de professores e diretores, fazer uma reflexão da prática pedagógica adotada, diagnosticar o desempenho e prescrever fórmulas de melhoria, monitorar o progresso dos estudantes, etc.

As vantagens do processo avaliativo podem ser, do ponto de vista da escola, importante na medida em que se demonstrar sua capacidade de responder parte dos propósitos que são evidenciados como variáveis nas políticas internas da escola. A avaliação externa tem lugar privilegiado nas

políticas de desempenho educacional, a sua expansão se concentra no controle de qualidade da proficiência dos alunos.

Por meio dos resultados das avaliações a escola possui fontes de informações para desenvolver planos de ação escolar e sugestões pedagógicas.

O avanço das avaliações externas nas escolas tem possibilitado uma análise da realidade educacional, à medida que os resultados da proficiência dos alunos permitem obter um cenário do desempenho escolar (BROOKE, 2011).

Quanto às estratégias que conduziram a escola à melhoria dos resultados da proficiência dos alunos, a pesquisa demonstrou que 9 dos professores afirmaram que as estratégias da gestão se constituíram da articulação de ações entre gestores e professores; 6 afirmaram que as estratégias tiveram como foco a realização do planejamento estratégico; 8 consideraram que as estratégias da gestão escolar tiveram como foco a realização de planos de ação para reduzir o fraco empenho dos alunos em Matemática e Português e 5 consideraram que as estratégias partiram da atuação com o plano de ação para reduzir as distorções idade-série.

As estratégias para a melhoria dos resultados da proficiência dos alunos têm direta relação com construção de articulação e medidas participativas, a partir da interação entre a direção administrativa e o corpo docente.

A gestão escolar passou por inúmeras mudanças que exigiram uma reformulação do trabalho na escola que implicam na necessidade de uma maior articulação em uma grande teia de significações por meio de relações estabelecidas de forma democrática. De acordo com Oliveira:

Portanto, existem diversas mudanças e desafios que devem ser analisados, assim como a construção de uma nova competência relacional no exercício dessa nova realidade escolar em uma ação conjunta. A partir dessas mudanças se introduziram novas redes de relações na escola com as inovações da gestão escolar: o trabalho compartilhado com professores, famílias, alunos e comunidade interna e externa (OLIVEIRA, 2010, p. 31).

No tocante as medidas didático-pedagógicas e procedimentos operacionais da gestão para atingir um nível de desempenho com a

aplicação estratégica da GIDE, a pesquisa permitiu evidenciar que 10 dos pesquisados consideraram que quanto às medidas didático-pedagógicas se realizou a mobilização do corpo docente na obtenção de resultados; 3 afirmaram que as medidas tiveram como eixo os estímulos a um projeto interno de redução da evasão escolar; 2 consideraram que as medidas didático-pedagógicas partiram da melhoria da frequência dos alunos e o incentivo à presença dos pais na escola; 5 avaliaram que as medidas didático-pedagógicas se iniciaram com a realização de capacitação docente e 8 dos pesquisados avaliaram que as medidas didático-pedagógicas tiveram como foco a implementação de aulas de reforço com os alunos.

A importância da implementação da GIDE teve como foco a mobilização de todos os sujeitos que fazem parte da gestão escolar. A gestão integrada implica desenvolver ações integradas no ambiente escolar para tornar as relações interpessoais entre professores, alunos e famílias mais democráticas e facilitar as condutas pedagógicas.

Das medidas didático-pedagógicas e estratégicas, o reconhecimento da realidade escolar através de ferramentas que favorecem a orientação para novas práticas que estimulam as escolas a intervirem diretamente nos problemas da realidade escolar.

Com a implementação da GIDE, se tornou mais eficiente construir os planos de ação escolar visto que existem ferramentas que dão suporte de como realizar de forma adequada uma ação de intervenção em mecanismos de planejamento de ações, na qual os gestores precisam assumir um posicionamento que será determinado pelo período de aplicação, o monitoramento das atividades, os resultados e a análise dos processos (OLIVEIRA, 2010).

Nesse contexto, as principais metas didático-pedagógicas que as escolas, buscam atingir se constituem na redução do abandono e da evasão escolar, na aplicação efetiva do reforço escolar e em ações para manter a frequência dos alunos, as estratégias para incentivar a participação dos pais, além da melhoria do ensino com base na capacitação docente.

Os procedimentos operacionais da gestão se iniciaram com o conhecimento da realidade situacional da escola, suas vulnerabilidades e fraquezas, a fim de planejar os planos de ação escolar voltados para sanar

as dificuldades e para atingir um nível de desempenho da gestão e de proficiência dos alunos.

A capacitação docente é uma das formas de buscar maiores perspectivas em relação à construção de inovação na sala de aula, novas técnicas de ensino que possam favorecer a construção das competências necessárias para que o docente atinja certo nível de habilidade a fim de tornar as aulas mais criativas e participativas. No entender de Tezani:

Enquanto o educador passa pela necessidade de refletir sobre sua prática pedagógica, precisa também de analisar as formas de ensinar utilizando as situações de aprendizagem significativas na realidade do educando para que os conteúdos da disciplina se tornem mais acessíveis à compreensão, não se limitando somente ao uso de técnicas. O desafio do educador é investigar e entender os mecanismos de motivação dos alunos e entender o corrente dinamismo que poderá produzir por meio do desenvolvimento das habilidades com base na criatividade e discernimento, bem como desenvolver as formas de eliminar as dificuldades inerentes ao aprendizado (TEZANI, 2010, p. 288).

A capacitação docente se constitui em uma estratégia que tem sido aplicada para criar um conjunto de situações, cujo domínio requer variedade de conceitos, procedimentos e posturas de ensino que estimulem a aprendizagem.

Em relação à implementação do plano de ação e os efeitos na redução do abandono escolar e evasão escolar, evidenciou-se que 10 dos pesquisadores analisaram que a partir da implementação do plano de ação houve efeitos eficientes em nível de evasão escolar; 13 consideraram os efeitos pouco efetivos em relação ao abandono escolar e 5 afirmaram que houve um bom efeito em relação resultado geral.

A criação dos planos de ação voltados para sanar as complexidades da gestão escolar tem dimensionado a necessidade do tempo para cada plano, dos recursos e das diretrizes voltadas para a realidade escolar, dando maior prioridade aos problemas que surgem no cenário escolar como necessário de ser revestido em prol da qualidade do ensino. Sendo assim, de acordo com Oliveira (2010, p. 31):

Existem distinções entre abandono e evasão na medida em que se trata de momentos escolares distintos. O abandono se refere às situações em que o aluno não consegue finalizar o ciclo letivo em

decorrência do excesso de faltas, configurando-se um abandono da escola. Mas se no ano seguinte o educando não voltou a se matricular na escola para a continuação do ano interrompido, passará a fazer parte das estatísticas de evasão escolar.

As tentativas de redução da evasão escolar no Ensino Médio impõem à gestão escolar um plano de ação específico de qualidade de ensino para evitar o abandono escolar nessa modalidade.

Segundo Gislaine Hosana Araújo Fernandes e Shirley Mesquita (2011), a escola estadual que não tem desenvolvido planos de ação escolares implantados tem obtido resultados negativos ou abaixo das expectativas esperadas pela gestão escolar. Por sua vez, na visão de Fernandes e Mesquita (2011, p. 44), “a evasão escolar é um problema complexo que exige à escola reverter à problemática que tem sido desafiante para as escolas na implementação de plano de ação”. É preciso conhecer os multifatores internos e externos que interferem diretamente na realidade dos alunos do Ensino Médio noturno para preparar a escola para se tornar mais eficiente e atrativa.

É papel da gestão escolar estimular, o desenvolvimento de planos de ação eficientes para o combate a evasão e o abandono escolar, fazendo com que a escola se torne mais estimulante e desafiadora para o aluno.

Com base nos desafios da gestão integrada, buscou-se compreender as dificuldades no processo de implantação das metas de desempenho escolar. A pesquisa permitiu identificar que 6 dos pesquisados afirmaram que as dificuldades foram à redução de desigualdades nos níveis de idade-série; 9 consideraram que as dificuldades de redução do abandono e da evasão escolar na escola; 7 analisaram que houve dificuldades de desenvolver as práticas efetivas nos planos de ação escolar; 4 afirmaram que a maior dificuldade foi a mobilização do corpo docente para o desenvolvimento de práticas educativas criativas/motivadoras e 2 consideraram problemática a obtenção de resultados com aprovação com aulas de reforço.

As dificuldades na implantação de metas de desempenho escolar têm se projetado de forma mais complexa no Ensino Médio, as reformas educacionais têm buscado desenvolver estratégias para melhorar a

qualidade de atendimento, especialmente em escolas que dispõem de atendimento educacional nos turnos noturnos que possuem alunos com defasagens de aprendizagem, situações de abandono e evasão escolar. Desta forma, essas escolas, passaram a desenvolver planos de ação escolar para intervir nessas problemáticas que tem gerado um efeito negativo no seu quadro de desempenho escolar e conseqüentemente no Ensino Médio como um todo, especialmente no Estado do Rio de Janeiro.

A redução da distorção entre idade-série é um dos desafios que as escolas de Ensino Médio têm enfrentado de forma pacífica. Atualmente, não se pode negar que o fenômeno da defasagem escolar possui diversas variáveis, desde as dificuldades de aprendizagem não sanadas à carência de aulas com maior diversidade de métodos de ensino, assim como as variáveis socioeconômicas das famílias. Segundo Rosana Ribeiro e Maria Cristina Cacciamali (2012, p. 2):

O fenômeno da defasagem escolar não pode ser reduzido às variáveis socioeconômicas das famílias já que a quantidade e a qualidade das escolas, o ingresso no mercado do trabalho, as características individuais observáveis e não observáveis são também determinantes importantes vinculados aos recursos familiares tal como apontados pela teoria econômica convencional e a sociologia da educação.

A defasagem escolar é um problema que gera um conjunto de situações que a gestão escolar deverá compreender no cenário cotidiano dos alunos como uma forte influência para a evasão e o abandono escolar. Na visão dos autores anteriormente citados, as defasagens que têm sido registradas nos últimos três anos são resultado dos altos índices de reprovação e do abandono escolar decorrentes de falhas pedagógicas, estruturais e da carência de intervenção da gestão escolar.

As escolas atualmente que estão sob o modelo de gestão integrada têm buscado desenvolver planos de intervenção, mas existem muitas dificuldades no processo de redução do abandono e da evasão escolar, se forem levados em consideração também os fatores externos à realidade escolar.

Nesta perspectiva, existem muitas complexidades que se impõem nesse quadro de problemas escolares, que exigem o desenvolvimento de

práticas efetivas de planos de ação escolar, assim como as dificuldades de mobilização do corpo docente para o desenvolvimento de práticas educativas criativas e motivadoras.

A importância maior da gestão escolar é a oportunidade de unir forças na escola pública para integrar todos os atores educativos (professores, diretores, coordenadores, psicólogos, orientadores e outros) e a comunidade externa (pais e amigos da escola), no sentido de congregar esforços para definir metas, pensar, decidir e agir, podendo conduzir a melhores resultados em face do grande número de falhas, erros e descontinuidades de ações.

Em relação aos desafios na questão de medidas motivadoras e participativas de todos os agentes, evidenciando que 7 pesquisadores consideraram os maiores desafios o compromisso de realizar o projeto-pedagógico de forma articulada; 10 afirmaram que os desafios na implantação dos planos de ação; 5 consideram que o maior desafio é motivar o compromisso docente, a pontualidade, a frequência e a atratividade das aulas e 6 a mobilização de esforços para a melhoria das aulas a partir de planejamentos integrados.

Segundo Oliveira (2010), mediante as mudanças na gestão escolar implementadas pela GIDE, o conhecimento da realidade escolar através da caracterização do cenário favoreceram a aplicação de medidas indicadas nas incumbências dos sistemas públicos, que definem os marcos das iniciativas da implementação do modelo de gestão integrada.

A execução do projeto pedagógico da escola é um dos pontos importantes para assegurar o progresso que as atividades didático-pedagógicas impõem no compromisso de ação articulada e de sincronicidade para a realização do planejamento e da escolha dos marcos referenciais, filosóficos e operacionais que definirão os caminhos da educação escolar (OLIVEIRA, 2010).

No processo de aplicação da GIDE, o desafio foi a implementação de planos de ação que integrassem as diretrizes de intervenção em relação às dificuldades da escola em aspectos didático-pedagógicos, administrativos e ambientais. No entanto, nenhuma ação se torna possível sem a integração da prática escolar na perspectiva da transformação com base na motivação

para manter a pontualidade na realização do trabalho, a frequência e a atratividade das aulas.

Nesta perspectiva, a gestão escolar depende também de liderança por parte dos diretores para suplantarem os desafios da comodidade e manter uma dinâmica na mobilização de esforços para a melhoria das aulas a partir de planejamentos integrados, visando à obtenção de avanços significativos.

O projeto pedagógico implica em articulação na prática dos sujeitos, a partir de ações coletivas. Portanto, o desafio maior é o da participação coletiva em vários segmentos da escola através das decisões do trabalho pedagógico, cuja construção é efetivamente coletiva por meio de relações institucionais e interpessoais construídas na escola (LUCK, 2011).

Quanto aos desafios enfrentados pela escola diante da inovação proposta, assim como as dificuldades de articulação de um modelo de gestão democrático obteve-se os seguintes resultados: 9 afirmaram que os desafios enfrentados se constituíram na dificuldade de motivação dos docentes; 6 consideraram que as dificuldades e desafios partiram de formar uma escola mais participativa e democrática; 10 afirmaram que os maiores desafios foram às dificuldades de desenvolver os planos de ação de aprendizagem e 3 consideraram as dificuldades de articulação entre professores, famílias e a diretora escolar.

A partir de uma realidade bastante negativa em relação ao cotidiano da escola na atualidade, o planejamento nos modelos burocráticos e pouco participativos contribuiu para duas situações negativas: o conformismo dos docentes, na medida em que a motivação para participar de todas as atividades depende de muitos fatores internos e externos tais como: o clima organizacional, o reconhecimento do trabalho e da questão dos baixos salários da categoria, que perfazem um quadro negativo para a motivação docente.

Atualmente, as escolas que implementaram a GIDE tem passado por dificuldades e desafios que partem da formação de uma escola mais participativa e democrática. Segundo o pensamento de Davis:

A educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola, gestão, professores, pais promovem, para todo o domínio dos conhecimentos e do desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (DAVIS, 2002, p. 37).

Devem-se também considerar as dificuldades pelas quais as escolas enfrentam na realização dos planos de ação de aprendizagem que dependem de estratégias para a intervenção dos problemas que se apresentam em nível administrativo, pedagógico e ambiental.

Os esforços gerais da gestão escolar dependem da mobilização na busca de melhorias no desempenho de modo a sanar as dificuldades e deficiências dos alunos que devem ser sanadas com a execução de planos de ação que exigem planejamento e ações interdisciplinares, com ferramentas que possam favorecer resultados.

Nesse sentido, ampliar na escola medidas que favoreçam a democracia no seu ambiente é fundamental. A gestão escolar deverá criar um ambiente propício para que o planejamento participativo seja um processo proveitoso que venha a criar um estímulo maior de participação na execução de um trabalho de natureza educativa compartilhada. Já em relação às limitações no processo de autogestão da escola, evidenciou-se que 9 dos pesquisados consideraram que as limitações têm foco nas dificuldades enfrentadas no plano de ação docente para reduzir as distorções entre idade-série; 5 afirmaram que as limitações estão relacionadas à coordenação de esforços para gerir melhor os recursos financeiros da escola e 14 consideraram que as limitações existentes têm seu eixo na dificuldade de consensos sobre as atividades do plano de ação educativo. Portanto, cabe aqui ressaltar a visão de Krawczyk (1999, p. 1) que acentua o seguinte:

É limitado compreender a gestão escolar apenas como responsável pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola. Sua decomposição em diferentes âmbitos de atuação, o financeiro, o administrativo e o pedagógico, podem ser úteis do ponto de vista analítico, mas fragmenta o complexo processo dessa gestão. Corre-se o risco de não visualizar a influência da

gestão escolar nos diferentes aspectos que constituem o cotidiano da escola e a instituição em sua totalidade.

Deste modo, na gestão escolar existem conflitos de ideias que precisam ser discutidos para que haja consensos e também mobilização para a efetiva ação dos gestores. É fundamental à escola se despojar de conflitos e favorecer processos democráticos.

Portanto, em relação ao desenvolvimento de planejamento estratégico na escola, obtiveram-se os seguintes resultados: todos os pesquisados afirmaram que houve planejamento estratégico nas atividades da escola.

A prática do planejamento na escola não é recente, mas se manteve sempre de forma superficial, aparentemente funcionando como uma ferramenta que não trazia à escola resultados significativos, na medida em que não havia proximidade dos atores educativos.

A superficialidade do planejamento da escola denunciava a forma como se conduzia a fragmentação das atividades educativas, muito limitadas em seu desenvolvimento com os professores realizando seus trabalhos de forma isolada, sem permitir um cenário da realidade.

Com as mudanças advindas com o Sistema de Gestão Integrada – GIDE, o planejamento passou a ser chamado de estratégico, como nas empresas, essa ferramenta passou a ter um destaque especial no contexto educativo singularizando, as mudanças efetivas na gestão escolar.

A partir de uma nova dinâmica social e uma organização escolar cuja maior ênfase é a participação e sincronicidade entre todos os educadores que fazem parte da gestão. Sob essa base, o planejamento estratégico surgiu mais forte para dar maior efetividade aos planos de ação na escola, em uma perspectiva mais racional.

Segundo a concepção de Danilo Gandin (1997, p. 17), “a eficácia no planejamento é atingida na atuação em relação a soluções para ações possíveis”. A elaboração do planejamento envolve um processo de intervenção do grupo para planejar com precisão as ações, explicitar os fundamentos pedagógicos e administrativos, utilizar técnicas e métodos, além dos aspectos práticos que envolvem consciência crítica e reflexão na realização do planejamento em relação à realidade dos recursos disponíveis. A posição de Viana corrobora essa questão:

Enquanto processo político, este tipo de trabalho exige de seus integrantes um posicionamento individual e social diante da situação-problema a ser estudada e resolvida e das atividades propostas para efetivar sua mudança ou reestruturação. Sob este aspecto, o Planejamento Participativo na Escola, nunca poderá ser uma atividade neutra, mas sim política, contrariando os interesses de classe. Sem estas mudanças políticas a escola pública, tenderá a permanecer sem desenvolver seu papel social e continuará sendo instrumento de poder (VIANA, 1986, p. 39).

A escola pública deve partir de um novo paradigma mais transparente e desmistificador das ideologias que se mesclam no cotidiano escolar e de certa forma incorporam uma consciência social.

Deste modo, a pesquisa evidenciou as mudanças ocorridas no ambiente escolar após o alinhamento ao sistema GIDE, partindo-se de um processo de análise de cenário sobre as mudanças ocorridas na escola anterior à implementação do processo através de um esforço especial para estabelecer o foco na melhoria da aprendizagem por meio de um ordenamento entre gestores e educadores por meio de ferramentas e de um trabalho articulado.

A GIDE teve grande impacto sobre a organização do trabalho escolar em relação aos esforços de todos os atores educacionais nos desafios escolares, reduzindo a complexidade da gestão escolar a partir do compromisso do gestor de determinar as diretrizes gerenciais para aplicar planos escolares permitindo um avanço da dimensão administrativo-pedagógica por meio da execução de planos educativos na aprendizagem e o uso de um suporte à escola por meio de um método de gerenciamento de resultados.

Com a implementação da GIDE, houve um estímulo à participação e o compromisso dos gestores em mobilizar o corpo docente para a melhoria dos projetos envolvendo o ensino.

3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Nos capítulos anteriores, foi apresentada a escola foco desta pesquisa bem como a realidade educacional do estado do Rio de Janeiro a qual esta escola pertence. Nosso foco de pesquisa, dentro deste contexto, incidiu principalmente na situação do Ensino Médio da rede estadual e as ações tomadas no âmbito das políticas públicas para tentar reverter o quadro de desempenho insatisfatório que se encontrava esse segmento de ensino no estado, conforme podemos verificar com os resultados apresentados nas avaliações externas do IDEB de 2009. Nesse sentido, algumas ações foram implementadas pela SEEDUC, dentre as quais destacamos a GIDE.

Frente a isso, o objetivo proposto para este estudo foi analisar as diretrizes tomadas por uma Escola Estadual de Ensino Médio frente à aplicação do Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE para a melhoria da qualidade escolar. O estudo teve como foco os seguintes pontos: analisar o cenário da escola antes da implementação da GIDE; apontar a forma pela qual a escola implementou e desenvolveu mudanças; examinar os planos de ação escolar, as dimensões ambientais e de ensino-aprendizagem realizadas pela escola, os dilemas, os desafios e mudanças ocorridas com a implementação da GIDE. Além disso, compreender as melhorias no desempenho administrativo e pedagógico e, principalmente, a análise e verificação das mudanças das práticas gestoras tendo como foco o papel do gestor no processo de mudança decorrente da GIDE.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi desenvolvido e aplicado um questionário para o público-alvo de 28 professores e uma entrevista com a gestora da escola, cujas perguntas focaram nos seguintes aspectos:

- Como estava o cenário educativo pedagógico da escola antes da implantação das diretrizes da GIDE;
- As vulnerabilidades que impediam o desempenho educativo,
- As perspectivas que a GIDE proporcionou à escola a partir de sua implantação, e os avanços alcançados na dimensão administrativo-pedagógica,

- Associação da aplicação do sistema de padronização das práticas de gestão e as mudanças empreendidas na escola à implantação da GIDE,
- O suporte oferecido a escola através de um método de gerenciamento de resultados, buscando conhecer que mudanças ocorreram com a implantação da GIDE,
- Os desafios enfrentados e estratégias para recuperação da proficiência dos alunos, questionamentos sobre a dificuldade de promover a articulação e a ação coordenada entre a comunidade escolar e os gestores, quanto às diretrizes,
- O auxílio das ferramentas da GIDE e os resultados obtidos no cumprimento do currículo mínimo para atingir as metas do marco referencial e operatório nos aspectos administrativos e pedagógicos.

Desta forma, foi realizado um delineamento do caso de gestão escolar que consistiu na análise e verificação das mudanças das práticas gestoras, os planos educativos colocados em prática para adequação idade-série, assim como se destacam as dimensões ambientais e de ensino-aprendizagem realizadas pela escola e as mudanças com a implementação da GIDE no ambiente escolar.

3.1 Plano de Ação Educacional

Apresenta-se nesta seção o plano de ação educacional cujas ações estão focadas na minimização das situações relacionadas principalmente ao abandono escolar na escola pesquisada, e as devidas estratégias para tornar mais eficientes essas intervenções no âmbito da GIDE, tendo em vista que os índices relativos a esse quesito na escola não apresentaram melhorias após a implantação da GIDE.

Desta forma, será necessário, em primeiro plano, a formação de um grupo na escola ao qual daremos o nome de Grupo de Trabalho Temporário – GTT. Esse grupo será composto por pessoas da comunidade escolar, dentre eles, professores, pessoal de apoio pedagógico e administrativo interessados espontaneamente em dar suporte na realização das atividades relacionadas à GIDE. Este grupo se agregará a profissional enviada pela SEEDUC para dar o suporte e orientação nas questões relacionadas à

GIDE, a integrante do Grupo de Trabalho – IGT. O GTT terá basicamente as seguintes atribuições:

- Assegurar a realização das atividades do PAE a serem desenvolvidas, por meio do conhecimento transferido pela IGT.
- Acompanhar todas as etapas da GIDE: marco referencial, diagnóstico, desenvolvimento, execução, verificação, ações corretivas e padronização;
- Gerenciar as ações do PAE, mobilizar toda a comunidade escolar, acompanhar a execução do PAE para que sejam realizadas dentro dos prazos estabelecidos, verificando a efetividade das ações e divulgando-as, através de reuniões periódicas com a comunidade escolar, garantindo assim o alcance das metas de desempenho escolar exigidos pela SEEDUC e, desta forma, envolver toda a comunidade escolar para a implementação das ações propostas nos planos;
- Analisar as ações do PAE que impactaram positivamente ou que não surtiram os efeitos desejados em relação à evolução das variáveis pedagógicas e ambientais

Com base nas atribuições acima descritas para o GTT, espera-se potencializar as iniciativas tomadas nos planos de melhoria das atividades escolares descritas no PAE.

Deste modo, as condições de realização do Plano de Ação Educacional exigirão ações, posturas e estratégias que vão requerer uma maior participação e comprometimento de todos os envolvidos no âmbito escolar.

Sendo assim, é importante o desenvolvimento da chamada “ação de intervenção primária interdisciplinar” que requer um olhar mais específico no contexto da GIDE relativo ao Marco Situacional para identificar as dificuldades básicas dos alunos que contribuem para o abandono escolar.

A intervenção interdisciplinar deverá se realizar em consonância com o Marco Operativo, de um plano de ação mais amplo que possa contemplar um cenário real dos problemas e que as medidas a serem tomadas possam garantir um projeto integrado com a participação ativa de cada componente desse grupo.

Desta forma, para que essa intervenção se realize é necessário que ocorra a pesquisa situacional da escola, tendo como ponto de atenção os

alunos que chegam à escola, mas que nela não permanecem. Esta pesquisa situacional deverá ocorrer através do controle diário de frequência mais efetivo das turmas pelos professores e também por meio da aplicação de questionário, trinta dias após o início das aulas para identificação das possíveis ou futuras causas para o abandono escolar. Se por ventura, nesse período de tempo, o aluno já tiver abandonado a escola, é necessário que ocorra uma comunicação com esse aluno que poderá acontecer, por exemplo: via contato telefônico ou solicitando o seu comparecimento através do apoio de amigos e vizinhos estudantes na escola para solicitar a presença do aluno na escola para um contato pessoal e desta forma saber as causas e verificar possíveis soluções para proporcionar o seu retorno. Esta responsabilidade deverá ser executada e compartilhada entre os professores, direção e o GTT.

De maneira geral, essa situação de abandono escolar deverá ser verificada, a partir de duas diferentes abordagens: a primeira, que busca explicações a partir dos fatores externos à escola, e a segunda, a partir de fatores internos que denotam especificamente as responsabilidades da escola com esses resultados e a necessidade de intervenção.

Existem muitos fatores externos que podem contribuir para o abandono escolar e a distorção idade-série, mas pretende-se atuar sobre o que a escola poderá intervir e desenvolver para a redução da questão do abandono escolar. Assim, a escola como agente de transformação e inclusão social tem uma função muito importante na busca de soluções aos problemas que apresentam uma pluralidade de causas complexas, devido ao fato de que se relaciona a uma gama de situações que devem ser diagnosticados para se buscar as devidas soluções.

Dentro desse contexto de intervenção, é importante que ocorra um Planejamento Multidisciplinar cuja estratégia é que, na realização do planejamento escolar, as disciplinas deverão ser exploradas de forma mais ampla, a fim de dimensionar um campo de atuação para o plano de ação escolar que requeira uma visão do processo educativo como uma prática complexa que impõe métodos de cooperação e sincronismo. Já numa segunda etapa, a realização de projetos multidisciplinares. Esses projetos favorecerão um maior equilíbrio entre a teoria e prática no que concerne à

orientação na sua execução e rotinas de planejamento em grupo para a melhoria principalmente em relação às aulas no Ensino Médio noturno. Estas atividades serão de responsabilidade principalmente dos professores com a colaboração dos GTT, e deverão ocorrer bimestralmente.

Serão realizadas reuniões bimestrais com todos os alunos com dificuldades de aprendizagem e baixo rendimento escolar com os representantes de turmas e/ou com o Grêmio Estudantil, para favorecer um diálogo entre os alunos e a escola, pois somente a partir de seus relatos será possível conhecer os fatores que interferem diretamente nos problemas de evasão, abandono escolar e o quanto a defasagem tem representado na decisão de afastamento ou desmotivação para prosseguir nos estudos. Essa estratégia de reunir os alunos se fará a partir da iniciativa do gestor com a participação do Grupo de Trabalho Temporário – GTT.

Outra ação necessária trata-se da criação de uma biblioteca e de uma sala de recursos pedagógicos que serão integradas às diretrizes do projeto Político Pedagógico escolar como elementos de auxílio aos docentes nas atividades planejadas de apoio didático-pedagógico aos alunos. A proposta representa uma forma de melhorar as condições de reverter os desinteresses dos alunos e favorecendo o suporte ao educador.

A criação dos espaços representa uma forma de resignificar o espaço de aprendizagem através de atividades diversificadas e o uso de recursos pedagógicos que estimulem os alunos. A gestão do espaço deverá ser de responsabilidade dos educadores e auxiliares que atuam com os recursos pedagógicos e tecnológicos respectivamente.

Na concepção pretendida, é preciso que este espaço não tenha somente a função de uma sala de leitura ou biblioteca, mas um espaço onde se tenha uma gama de recursos pedagógicos necessários para uma maior atratividade e da captação dos conhecimentos e, conseqüentemente, um maior desenvolvimento educacional. Tal ação, em virtude da escola pesquisada ser compartilhada com o Município, dependerá de um acordo entre as direções para esta realização no que diz respeito às necessidades, disponibilidades, custos e prazos. Outra ação a ser desenvolvida será a intensificação da utilização desses recursos de apoio docente nas próprias salas de aula já existentes para atender aos alunos com dificuldades, proporcionando

inúmeras atividades tomando como base a mediação pedagógica, através da utilização desses recursos, tais como: os textos com maiores diversidades de gêneros, o uso da informática, data show, quadro inteligente ou qualquer outra tecnologia da informação que represente uma forma de tornar as aulas mais atrativas. A aquisição desses recursos, em caso da escola não possuir alguns deles, ficaria a cargo do diretor da escola utilizando as verbas oriundas do Governo do Estado ou do Governo Federal através do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE do MEC e poderiam ser realizadas dentro dos valores disponibilizados no início do ano letivo.

O Quadro 3, descrito abaixo, representa a consolidação do plano de ação proposto para execução na escola pesquisada.

Quadro 3 – Plano de Ação Educacional para a escola

PROPOSTA DE AÇÃO	PROCEDIMENTO	RESPONSÁVEL	AQUISIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAL	ORIGEM DOS RECURSOS	CRONOGRAMA	RESULTADOS ESPERADOS
Formação de um Grupo de Trabalho Temporário – GTT na escola composto por um grupo multidisciplinar de servidores: professores, pessoal de apoio pedagógico e administrativo	Formação do GTT em escolha espontânea dos interessados na 1ª reunião de Planejamento Escolar do ano letivo	Direção e Comunidade escolar	Solicitação junto a SEEDUC de profissionais da área pedagógica em conformidade a Resolução SEEDUC nº 4.778 de 20 de Março de 2012.	SEEDUC através da Resolução nº 4.778 de 20 de Março de 2012.	Início do Ano Letivo - Fevereiro	Potencializar as estratégias do PAE para a melhoria das ações tendo como base a GIDE e seus respectivos planos de ação.
Desenvolver uma Intervenção Primária Interdisciplinar	Realizar pesquisa situacional da escola (controle de frequência das turmas e aplicação de questionário para identificação das possíveis ou futuras causas)	Direção, Professores e GTT	Solicitação junto a SEEDUC de profissionais da área pedagógica em conformidade a Resolução SEEDUC nº 4.778 de 20 de Março de 2012.	SEEDUC através da Resolução nº 4.778 de 20 de Março de 2012.	30 dias após o início do Ano Letivo - Março	Potencializar a identificação das dificuldades básicas dos alunos que causam a defasagem entre série e idade e que contribuem para o abandono escolar e a evasão no ambiente escolar.

Planejamento multidisciplinar de estratégias e Realização de projetos Multidisciplinares	Numa primeira etapa: na realização do Planejamento Escolar as disciplinas deverão ser exploradas de forma mais ampla. Numa segunda etapa: a realização de projetos multidisciplinares	Professores e GTT	Depende da especificidade de cada projeto	Recursos provenientes do Governo do Estado ou do PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola do MEC	Bimestralmente :Fevereiro, Abril, Junho, Agosto e Outubro	Dimensionar um campo maior de atuação para o plano de ação escolar utilizando métodos de cooperação e sincronismo.
Intensificar e desenvolver reunião permanente com os alunos	Realizar reuniões com os representantes de turmas e/ou com o Grêmio Estudantil	Direção e GTT	Sem custo	Sem custo	Bimestralmente: Abril, Junho, Agosto Outubro e Dezembro	Favorecer um diálogo entre os alunos e a escola em busca de uma maior interação
Criação de uma biblioteca e de uma sala de recursos pedagógicos de apoio docente	Aquisição de ferramentas e instrumentos de suporte didático-pedagógico	Direção na sua aquisição e os professores na sua aplicação	Aquisição de ferramentas e instrumentos de suporte didático-pedagógico	Recursos provenientes do Governo do Estado ou do PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola do MEC	Início do Ano Letivo - Fevereiro	Auxiliar os alunos com defasagem participar de inúmeras atividades tomando como base a mediação pedagógica, utilizando recursos diversos e desta forma tornar as aulas mais atrativas.

Fonte: Pesquisa em ambiente escolar

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, foi possível perceber que a gestão escolar implementou ações estratégicas, gerenciais e pedagógicas, por meio da GIDE, para que fossem alcançados bons resultados o que propiciou um alinhamento do corpo gestor e do corpo pedagógico.

Esta pesquisa também demonstrou que, antes da implantação da GIDE, havia problemas que não favoreciam uma articulação para a melhoria do desempenho didático-pedagógico com os alunos, já que havia uma carência de cooperação entre os gestores e educadores e também a falta de organização e de ferramentas de suporte à gestão escolar.

Nessa perspectiva, a problemática escolar estava constituída por carência de suporte aos professores, já que a escola possui apenas uma diretora imbuída da responsabilidade de organização do trabalho pedagógico.

Diante dessa realidade, a escola não obtinha os resultados efetivos dentro do planejamento realizado em relação às avaliações internas (taxas de aprovação e reprovação) e externas (SAERJ, SAERJINHO e ENEM), uma vez que havia muito conformismo e carência de compromisso para a efetivação de mudanças. Com a implementação das diretrizes da GIDE e suas ferramentas (SWOT, Ciclo PDCA, e outras orientações), ocorre uma redução das dificuldades da gestão escolar e a melhoria das condições de realizar as diretrizes gerenciais para aplicar planos escolares.

A pesquisa permitiu perceber que a aplicação da GIDE foi uma estratégia do Estado do Rio de Janeiro que possibilitou a gestão da escola pesquisada a superar os desafios de implantar mudanças nos resultados de baixa proficiência dos alunos.

Em relação ao cenário educativo pedagógico da escola anterior à implantação das diretrizes da GIDE, foi possível analisar que havia dificuldades devido à carência de articulação e de complexidades que exigiam ferramentas e conhecimentos que o corpo docente e gestor não conheciam para realizar as mudanças de forma efetiva.

Nesse contexto, evidencia-se que havia carência de um suporte à gestão escolar para coordenar e articular as mudanças necessárias em relação aos problemas da escola. Sem uma diretriz de como realizar as

mudanças, a gestão se encontrava com dificuldades de melhorar a proficiência dos alunos. A carência de ferramentas e instrumentos necessários para dar maior clareza às ações de intervenção nos problemas escolares favorecia o conformismo e a carência de compromisso para a realização de um trabalho articulado.

Desta forma, o processo de padronização da gestão por meio de monitoramento e análises de resultados e o uso de métodos e técnicas favoreceram a gestão da escola pesquisada, através de novas experiências pedagógicas administrativas e uma maior segurança para tomar decisões com o reconhecimento efetivo da situação escolar.

Sob essa perspectiva, em nível de curto prazo da implantação da GIDE, constatou-se que ela produziu uma maior cooperação e articulação para a melhoria do processo escolar e da aprendizagem que puderam ser sentidos em relação ao comportamento do gestor e do corpo docente em relação à melhoria dos conflitos e as dificuldades que existiam de cooperação no trabalho escolar por meio do ordenamento interno para atingir os resultados e metas.

A escola priorizou o planejamento e a execução do Plano de Ação, a partir das suas reais necessidades por meio do PPP que orientou as diretrizes para a realização da intervenção que mobilizou o corpo docente e motivou a busca de resultados na aprendizagem por meio de planejamento e das ferramentas (SWOT e PDCA).

Os indicadores de desempenho de variáveis da realidade escolar foram obtidos por meio do modelo SWOT que auxiliou a gestão a conhecer o ambiente escolar e a análise da realidade educacional que mobilizou o corpo docente na obtenção de resultados. Com base nesse suporte, o gestor e o corpo docente obtiveram os elementos necessários para realizar um quadro concreto da realidade escolar, assim como ter as diretrizes para a ação coordenada entre a comunidade escolar e a gestão através da melhoria do processo comunicativo como força interna de articulação do trabalho administrativo e na atuação sobre os problemas didático-pedagógicos existentes no Ensino Médio noturno da escola pesquisada.

Notou-se que com a implementação da GIDE, ocorreu uma melhoria das diretrizes didático-pedagógicas e, conseqüentemente, da proficiência

dos alunos através da utilização de algumas estratégias que tiveram como foco a capacitação docente, o esforço no desenvolvimento do planejamento de aulas, o incremento do plano de curso e dos projetos pedagógicos voltados para o direcionamento dos planos de intervenção que envolveu atividades de reforço escolar para a melhoria dos resultados da avaliação de proficiência dos alunos não só no âmbito das avaliações internas como as externas (SAERJ, SAERJINHO, ENEM).

Deste modo, procurou-se verificar nas avaliações internas (taxas de aprovação e reprovação) e externas (SAERJ) de que maneira a GIDE favorece, no ambiente escolar, a uma relação direta entre a gestão escolar e a melhora no desempenho dos alunos. A pesquisa permitiu compreender que houve dilemas que partiram dos desafios de lidar com um novo modelo que exigia a constante formação de competências relacionais, necessárias à adoção de metodologias eficientes de gestão pedagógica que implicam em articulação entre gestor e corpo docente.

No quadro de análise da pesquisa, evidenciou-se que os efeitos foram pouco efetivos em relação aos resultados das ações contra o abandono e evasão, levando-se em consideração que podem existir fatores desconhecidos pela gestão escolar acerca das causas extraescolares, desta forma conclui-se que existe a necessidade da construção de um plano de ação mais efetivo voltado para a redução desses indicativos.

Outro grande problema constatado é a existência de um único gestor, certamente a escola necessita de profissionais na área de Coordenação Pedagógica para um suporte ao corpo docente e auxiliar na aplicação de planos de ação.

A contratação desses profissionais poderá proporcionar uma redução das limitações no processo de melhoria da proficiência e desempenho escolar, bem como auxiliar o processo de coordenação de esforços para gerir melhor os desafios da escola.

A Resolução SEEDUC nº 4.778 de 20 de Março de 2012 que passou a regulamentar a estrutura das escolas da rede Pública Estadual permite a contratação de profissionais adjuntos de suporte pedagógico o que antes, quando se iniciou a pesquisa de campo nessa instituição, não era possível (RESOLUÇÃO SEEDUC Nº 4.778 DE 20 DE MARÇO DE 2012).

Com essa oportunidade a escola pesquisada poderá pleitear a contratação de Coordenador Pedagógico ou Professor Articulador Pedagógico, em virtude de possuir um quantitativo de alunos superior a 400 alunos, a gestão tem o direito de obter o auxílio de dois profissionais para dar apoio pedagógico ao corpo docente (RESOLUÇÃO SEEDUC Nº 4.778 DE 20 DE MARÇO DE 2012)

No que concerne às questões relacionadas à aquisição de recursos materiais e humanos, as possíveis complexidades relacionadas se constitui na melhoria da atratividade por meio da utilização de novos recursos didático-pedagógicos e provir um maior suporte pedagógico ao corpo docente. Dessa forma, a proposta deverá se estender por um período indeterminado e de forma constante.

Nessa perspectiva, deve-se considerar que o plano de ação educacional proposto descreverá etapas que envolverão planejamento de atividades necessárias para que a implementação das ações sejam mais efetivas no âmbito da GIDE e que possam proporcionar uma redução substancial na taxa de abandono e a continuação da diminuição da taxa de evasão escolar.

Dessa maneira, Plano de Ação Educacional procura desenvolver basicamente as seguintes medidas:

- A melhoria da qualidade do ensino com planejamento articulado e multidisciplinar;
- Aumento do efetivo humano na área de suporte pedagógico
- Maior atratividade nas aulas;
- Uso de novos recursos didáticos-pedagógicos;
- Controle mais efetivo de frequência dos alunos
- Realizar pesquisas situacionais dos alunos a fim de pautar as ações que deverão ser desenvolvidas.
- Elaboração de projetos multidisciplinares

As diretrizes da GIDE deverão ser postas em prática, mas seus resultados não determinam uma efetividade permanente em relação a esse Plano que, a médio e longo prazo, poderá produzir o aumento das taxas principalmente a relacionada à taxa de abandono escolar, foco deste plano. Desta forma, conforme as próprias especificações da GIDE, existem a

necessidade de um acompanhamento do plano de ação e sua avaliação permanente nas fases contidas no método PDCA, de verificação e ações corretivas.

Todo o estudo realizado na escola permitiu reconhecer que houve um esforço da gestão escolar por meio da GIDE, para que fossem alcançados pela escola bons resultados na medida em que foram sendo postos em prática as dimensões de nível estratégico, pedagógico e gerencial, favorecendo um alinhamento do corpo gestor e do corpo pedagógico.

O Plano de Ação Educacional anteriormente implementado pela escola foram realizados com as orientações da GIDE, no entanto, uma análise de sua implementação permitiu evidenciar que algumas ações poderiam ter sido mais exploradas dentro de suas dimensões estratégias, tornando o plano de ação escolar anteriormente realizado carente de uma amplitude maior para garantir resultados mais abrangentes.

Para isso, está sendo proposto um Plano de Ação Educacional que permitirá proporcionar resultados mais eficientes principalmente na redução do índice de abandono escolar. Desta forma, o plano de ação proposto terá como foco a realização de um trabalho interdisciplinar e articulado para a criação de estratégias para motivar os alunos e evitar o seu abandono nas séries do Ensino Médio. Essa tarefa dimensiona aspectos que implicam no conhecimento da realidade do aluno e da escola, como a descoberta de fatores que impactam nos problemas apresentados. Espera-se, desta forma, contribuir para a melhoria da taxa de abandono escolar, da continuação da melhoria nas taxas de rendimento e nas taxas de distorção idade-série, proporcionando o aumento constante da proficiência educacional dos alunos e consequentemente ampliar suas oportunidades de melhoria de vida.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. *Gestão escolar e qualidade: Fatores que explicam as diferenças entre os pares de escolas e o peso da gestão. Estudos e pesquisas educacionais*, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-6-gest-esc-qual.shtml?page=2>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

ALVES, Nilda; GARCIA, Regina L. *O fazer e o pensar dos supervisores e orientadores educacionais*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

ALVES, André Thiago J. *Avaliação do programa bolsa escola em Sete municípios do Estado do Rio de Janeiro*. Disponível em: <<http://www.cchla.ufrn.br/cnpp/pgs/anais/Arquivos%20GTS%20-%20recebidos%20em%20PDF/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20Programa%20Bolsa%20Escola%20em%20Sete%20Munic%C3%ADpios%20do%20Estado%20do%20Rio%20de%20Janeiro.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AQUINO, Marisa Botão de; FROTA, Francisco Horácio da Silva. Limites e possibilidades do Planejamento escolar: Um olhar sobre o Ceará (2004-2006); *Revista do Mestrado Profissional em Planejamento em Políticas Públicas*, v. 1, n. 1, 2011.

ASSIS, A. C. L. *Conselho escolar, instrumento de gestão democrática em tempos de políticas neoliberais: experiências em questão no Município de Baturité*. 2007. 275 f. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Ceará, Pró - Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza - CE. 2007.

BORGES, Júlio. *Relatórios dinâmicos: Indicadores municipais*. 2010. 99 f. Dissertação de Mestrado (Avaliação em Políticas Públicas) – Universidade Estadual do Ceará – UECE, Fortaleza. 2010.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de; PAINI, Leonor Dias; CROCE, Marta Lúcia; ALTOÉ, Neusa; CARBELLO, Sandra Regina Cassol. *Gestão escolar*. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná/Universidade Estadual de Maringá, 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

COELHO, Andreza Araújo. *O planejamento educacional no desenvolvimento das atividades pedagógicas. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Docência na Educação Superior* – Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Uberaba – MG, UFTM. 2008. Disponível em:

<<http://www.uftm.edu.br/upload/ensino/AVIposgraduacao090625121746.pdf>>
 . Acesso em: 2 jan. 2013.

COSTA, Sônia Gláucia. *Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores*. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de pós-graduação em Educação, Universidade de Brasília. 2011.

COSTA, Luis Cláudio da. *A reprovação no Ensino Médio na Rede de Ensino do Rio de Janeiro*. Brasília: MEC – Ministério da Cultural, 2012.

DAVIS, Cláudia. *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: @NPAE, 2002.

DOURADO, Luis Fernando. *Fracasso escolar no Brasil: políticas, programas e estratégias de prevenção ao fracasso escolar*. Brasília: MEC/Secretaria de Políticas Educacionais, 2005.

FERREIRA, N. S. C. *Gestão da Educação*. São Paulo: Cortez, 2000.

FERNANDES, Gislaine Hosana Araújo; MESQUITA, Shirley. *Evasão escolar: um estudo para além dos muros escolares*. Trabalho de conclusão de curso. Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal modalidade à distância – Universidade Federal da Paraíba, 2011. Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/evasao_escolar_um_estudo_para_alam_dos_muros_escolares._1343226115.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2013.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Recentes regulações na gestão da Educação Básica brasileira: entre o Estado e o mercado. In: Congresso Ibero-Luso-Brasileiros de Política e Administração da Educação, 2010. Portugal, Espanha. *Trabalhos completos...* Portugal/Espanha: ANPAE, 2010. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/76.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. *Escola e transformação social*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de; MURICI, Izabela Lanna. *Gestão Integrada da Escola*. Nova Lima, MG: ING Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

_____.; CHAVES, Neuza Maria Dias. *Índice de formação de cidadania e responsabilidade social para aplicação na Escola*. 2. ed. Nova Lima, MG: ING Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

_____.; CHAVES, Neuza Maria Dias; ALMEIDA, Michele Miranda de. *A padronização na área Educacional*. Minas Nova Lima, MG: ING Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

GOMES, Débora Dias. *Aplicando 5S na gestão da Qualidade Total*. São Paulo: Pioneira, 1998.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. *Gestão por resultados e eficiência na Administração Pública: Uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. 2009. 187f. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. 2009.

GUERREIRO, Carmen. O Ensino Médio reprovado. *Revista Escola Pública*, São Paulo, v. 38, 2012. Disponível em: <<http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/28/ensino-medio-reprovado-267452-1.asp>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

GROCHOSKA, Márcia Andréia. *As contribuições da auto-avaliação institucional para a escola de Educação Básica: Uma experiência da gestão democrática*. Petrópolis: Vozes, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 23 mar. 2013

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 20, n. 67, ago.1999.

LEAL, Regina Barros. Planejamento de ensino: Peculiaridades significativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, Espanha, n. 37/3, 2005. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/1106Barros.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

LECLERC, Gesuína de Fátima Elias. Dissensos no consenso: a democratização da escola pública em Mato Grosso. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1409-1412, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22627.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2012.

LEITE, Fernanda Sartini. *A visão dos alunos de Ensino Fundamental sobre reforço da aprendizagem de Português e Matemática em ambiente não-escolar*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso – UFSCar. Disponível em: <<http://www.ufscar.br/~pedagogia/novo/files/tcc/236942.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

LEHER, Roberto. *Um genocídio intelectual nas escolas*. Disponível em: <<http://www.brasildefato.com.br/node/525>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

LOPES, Regina Maria Fernandes et al. *Desenvolvimento cognitivo e motor de crianças de zero a quinze anos: um estudo de revisão*. 2010. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0529.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2013.

LUCK, Heloísa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. São Paulo: DP&A, 2002.

_____. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2011.

MACHADO, Paulo Affonso Leme. *A qualidade do método educativo*. 8. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

MARTINS, A. M. *A descentralização como eixo das reformas do ensino: uma discussão da literatura*. Educação & Sociedade. Revista de Ciência da Educação: CEDES, n. 77, ano XXII, p. 28-48, dez. 2001 apud PAZ, Fábio Mariano da; RAPHAEL, Hélia Sônia. *O IDEB e a qualidade da educação do Ensino Fundamental: Fundamentos, problemas e primeiras análises comparativas*. Revista OMNIA Humanas (Revistas Eletrônicas das Faculdades Adamantinenses Integradas) v. 3, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.fai.com.br/portal/ojs/index.php/omnihumanas/article/view/81>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

MEKSENAS, Paulo. *Sociologia da Educação: uma introdução ao estudo da escola no processo de transformação social*. São Paulo: Loyola, 1988.

MOEN, Ronald; NORMAN Clifford. *Evolution of The PDCA Cycle*, 2009. Disponível em: <<http://kaizensite.com/learninglean/wp-content/uploads/2012/09/Evolution-of-PDCA.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

NOVAES, Carlos C.; FAZENDA, I. Catarina. *Pesquisa educacional e métodos*. São Paulo: @anpe, 2007.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; SCAF, Elisângela Alves da Silva; SENNA, Ester. *O plano de Ações articuladas (PAR) no âmbito dos planos plurianuais do Governo Lula: implicações em municípios Brasileiros*. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/ReginaTerezaCestariDeOliveira_res_int_GT7.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Das políticas de governo à política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional Brasileira*. Educ. Soc. Campinas, v. 32, n.115, abr./jun. 2011.

_____. *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

PATTO, Maria Helena Souza. *A produção do Fracasso Escolar: história de submissão e rebeldia*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1990.

PAZ, Fábio Mariano da; RAPHAEL, Hélia Sônia. *O IDEB e a qualidade da educação do Ensino Fundamental: Fundamentos, problemas e primeiras análises comparativas*. *Revista OMNIA Humanas* (Revistas Eletrônicas das Faculdades Adamantinenses Integradas) v. 3, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.fai.com.br/portal/ojs/index.php/omniahumanas/article/view/81>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

PEREIRA, Adriana da Silva Alves. *Sucesso escolar de alunos dos meios populares: mobilização pessoal e estratégias familiares*. 2005. 200 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

PLACCO, V. M. N. S. *Formação e prática do educador e do orientador*. Campinas: Papirus, 1994.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain. *Projeto educativo e político-pedagógico da escola de Ensino Médio: tradições e contradições na gestão e na formação para o trabalho*. 2009. 245 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza. 2009.

RELATÓRIO FINAL. *A avaliação externa como instrumento da gestão educacional dos Estados*. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/pdf/relatorio-avaliacoes-externas.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

RELATÓRIO UNESCO – *Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Disponível em: <<http://ftp.infoeuropa.euroid.pt/database/000046001-000047000/000046258.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

RESOLUÇÃO SEEDUC Nº 4.778 DE 20 DE MARÇO DE 2012 – *Resolução SEEDUC nº 4.778 de 20 de Março de 2012*. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/35496546/doerj-poder-executivo-21-03-2012-pg-17>> Acesso em: 19 jun. 2012.

REVISTA CONTEXTUAL, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/revista-contextual/>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

RIBEIRO, Rosana; CACCIAMALI, Maria Cristina. Defasagem idade-série a partir de distintas perspectivas teóricas. *Revista de Economia Política*, v. 32, n. 3 (128), p. 497-512, jul./set., 2012.

RODRIGUES, Adriana Sapede. *Referencial sobre avaliação da aprendizagem de alunos com necessidades educacionais especiais*. Secretaria Municipal de Educação, SP: SME / DOT, 2007.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. *A gestão democrática da escola: as relações político-pedagógica do coletivo do docente e seu gestor*. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação, Colegiado de Pedagogia Campus I. 2011 Universidade do Estado da Bahia – Departamento de Educação. Salvador, Bahia, 2011.

SALLES FILHO, Nei Alberto. *Educação para a paz (EP): saberes necessários para a formação continuada de professores* 2006. Disponível em: <<http://www.pitanguui.uepg.br/nep/artigos/EP.Prof.NEI.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

_____. *Evolution of the PDCA Cycle*. Disponível em: <<http://kaizensite.com/learninglean/wp-content/uploads/2012/09/Evolution-of-PDCA.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

SENA, Carmelina de Brito. *Causas da evasão escolar na Educação de Jovens e adultos – EJA*. 70 f. Monografia (Pedagogia) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, RO. 2007.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto; SERRA NEGRA, Elizabete M. *Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado*. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Mônica do Amparo. *Biblioteca escolar: Uma reflexão sobre a literatura*. In: Seminário Biblioteca Escolar: espaço de ação pedagógica, 3. 2004. Belo Horizonte: *Anais...* Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, Grupo de Estudos em Biblioteca Escolar, Associação de Bibliotecários de Minas Gerais (ABMG). Disponível em: <<http://gebe.eci.ufmg.br/downloads/324.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

SOUZA, João José do Nascimento. *Orientação pedagógica e orientação educacional face às demandas de planejamento de uma política pública: Um estudo de campo*. 2012. 91 f. Monografia (Pedagogia) – Conjunto Universitário Cândido Mendes. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C207071.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

SCHWARTZMAN, Simon. *Melhorar a educação no Rio de Janeiro: um longo caminho*. IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 227-241.

TEZANI, T. C. R. Gestão escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva. *Revista Educação*, Santa Maria, v. 35, n. 2, p. 287-302, maio/ago. 2010.

VARGAS, M. *Metodologia da pesquisa tecnológica*. Porto Alegre, Globo, 1985.

VASCONCELOS, Maria Celi Chaves; MENEZES, Janaína S. S. *Plano Estadual de Educação do Rio de Janeiro: A trajetória de uma legislação*. In: Congressos Ibero-Luso-Brasileiros de Política e Administração da Educação, 2010. Portugal/ Espanha. *Trabalhos completos...* Portugal/Espanha: ANPAE, 2010. Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/72.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2012.

VASCONCELLOS, C. dos S. *Planejamento: projeto de ensino aprendizagem e projeto político-pedagógico*. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VEIGA, I. P. A. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VERGANI, Flávia Melice. Avaliação externa de rendimento escolar: Um instrumento da gestão pedagógica. In: CINFE – Congresso Internacional de Filosofia e Educação, 5., 2010. Caxias do Sul. *Anais...* Caxias do Sul, 2010.

VERLY, Ana Paula. GIDE: escolas adotam a metodologia e começam a colher os frutos. *Conexão Professor*, Governo do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

<http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/especiais_indice.asp?EditeCodigoDaPagina=8072>. Acesso em: 10 jun. 2012.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. *Revista Estudos Avançados*, v. 21, n. 60, 2007.

VIEGAS, N. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Editora da UnB/Paralelo 15, 1999.

VIDAL, Eloísa Maia; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. Avaliação da aprendizagem e política educacional: Desafios para uma nova agenda. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 19, n. 40, maio/ago. 2008.

VIANA, Ilca Oliveira de Almeida. *Planejamento Participativo na escola: um desafio ao educar*. São Paulo: EPU, 1986.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO INICIAL APLICADO NA ESCOLA PESQUISADA****PÚBLICO ALVO: 01 DIRETORA**

1. A escola é compartilhada? () Sim () Não, Prédio Próprio
() Não, Prédio Alugado
2. Funciona em quais turnos? () Manhã () Tarde () Noite
3. Qual a modalidade de ensino?
() Fundamental () Fundamental EJA () Médio Regular
() Médio EJA
4. Quantas turmas no total? (Favor descrever por modalidade e turno)
5. Quantos alunos? (Favor descrever por modalidade e turno)
6. Quantos professores no total?
7. Qual o Corpo Gestor?
 - Nome do Diretor(a) Geral: Quanto tempo na função?
 - Nome da(s) Diretora(s) Adjunta(s) Quanto tempo na função?
8. Possui servidores de apoio pedagógico? (Coordenador ou Orientador)
9. Possui servidores de apoio administrativo? (Agente de Pessoal, Secretária, Auxiliar de secretaria, Coordenador de Turno, Inspetores e etc.). Favor descrever com o respectivo quantitativo.
10. Possui pessoal terceirizado? Se sim quantos e para quais funções?
11. Que tipo de alimentação oferece? () Fria () Quente
12. Possui Biblioteca ou Sala de Leitura? Se sim, existe algum servidor (Agente de Leitura) ou pessoa responsável?
13. Possui Laboratório de Informática? Se sim quantos computadores?

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO APLICADO NA ESCOLA PESQUISADA
PÚBLICO ALVO: 28 DOCENTES

1) Como estava o cenário educativo pedagógico da escola antes da implantação das diretrizes da GIDE?

- () carência de cooperação entre os gestores e educadores
- () Falta de organização e de ferramentas de suporte à gestão escolar
- () Falta de compromisso e trabalho desarticulado e que não apresentavam resultados efetivos

2) Quais as vulnerabilidades as que impediam o desempenho educativo?

- () Carência de articulação entre gestores e docentes
- () Dificuldade de obter compromisso efetivo nos planos de ação escolar
- () Conformismo e carência de compromisso de alguns gestores e docentes

3) Quais as perspectivas que o GIDE proporcionou à escola a partir de sua implantação?

- () Reduziu a complexidade da gestão escolar
- () Favoreceu a melhoria do compromisso dos gestores
- () Determinou as diretrizes gerenciais para aplicar planos escolares

4) O avanço da dimensão administrativo-pedagógica está associada à aplicação do sistema de padronização das práticas de gestão?

- () Estabeleceu as diretrizes de como realizar os planos educativos na aprendizagem
- () Os instrumentos e técnicas que auxiliam na análise de desempenho dos alunos
- () Ampliou as experiências em planejamento entre gestão escolar e aprendizagem.

5) Quais as mudanças empreendidas na escola com a implantação da GIDE?

- () Maior cooperação entre os gestores e educadores
- () Novas experiências adquiridas de gestão escolar

() Maior segurança para tomar decisões como o reconhecimento efetivo da situação escolar

() Impactos relativamente positivos com a implantação da GIDE em nível de comportamento dos gestores e educadores.

6) A GIDE favoreceu o suporte à escola através de um método de gerenciamento de resultados?

() O suporte favoreceu o combate à evasão escolar no Ensino Médio

() Melhorou as condições de realização do Projeto Pedagógico

() Estimulou a participação e o compromisso dos gestores

() Mobilizou o corpo docente para a melhoria dos projetos envolvendo o ensino

() Motivou a busca de resultados na aprendizagem.

7) Com as mudanças com implantação da GIDE houve a redução da dificuldade de promover a articulação e a ação coordenada entre a comunidade escolar e a gestão?

() O processo comunicativo teve melhorias

() Produziram-se esforços para a articulação do trabalho administrativo e pedagógico

() Melhoria em relação aos conflitos e as dificuldades que existiam de cooperação de cooperação no trabalho escolar

() Melhorias no ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas.

8) Quais as diretrizes para atingir as metas do marco referencial e operatório nos aspectos administrativos e pedagógicos?

() A realização do planejamento para a implantação do projeto pedagógico

() Definição dos problemas da realidade escolar

() Planejamento das formas de atuação sobre os problemas didático-pedagógicos

() A realização de planos de ação pedagógica

() A implementação de aulas de reforço com os alunos

() A aplicação de medidas e de estimativas de resultados e indicadores de melhoria.

9) Quais os resultados obtidos em relação ao desempenho no cumprimento do currículo mínimo?

- () Melhoria na avaliação escolar e do Estado
- () Resultados foram obtidos por meio de indicadores de desempenho escolar em várias categorias operacionais
- () Melhoria das atividades didático-pedagógicas através do planejamento

10) Quais os desafios enfrentados nas estratégias de recuperação dos alunos com proficiência baixa?

- () A aplicação de reforço escolar
- () A capacitação docente
- () O planejamento de aulas, plano de curso e projetos pedagógicos

11) Qual a aplicação da GIDE em relação às avaliações de proficiência e níveis de desempenho dos alunos?

- () Auxiliou no direcionamento dos planos de intervenção
- () Melhorou a orientação das atividades escolares
- () Promoveu um cenário efetivo da escola.

12) Houve auxílio das ferramentas e instrumentos de análise de resultados nas metas e objetivos da escola?

- () Sim
- () Não

13) Houve melhorias com a implantação da GIDE na escola?

- () Em curto prazo, Sim
- () Sim
- () Em algumas variáveis negativas, Sim

14) Qual a relação entre a Avaliação Escolar e o desempenho administrativo e pedagógico?

- () Compromisso de seguir as metas com o monitoramento de resultados das provas
- () Esforço conjunto de todos para atingir os objetivos a partir dos resultados das provas
- () Orientações diretivas e as ações melhoraram a proficiência administrativa e pedagógica

15) Quais os dilemas e desafios com a implantação da GIDE na escola?

- () Impactos comportamentais sobre o trabalho articulado versus fragmentação
- () Dificuldades de aceitação do novo e de estabelecer as bases de cooperação e compromissos
- () Desafios de lidar com um novo modelo que exige a constante formação de competências
- () Desafios de enfrentar os problemas escolares e resolver as dificuldades dos alunos

16) Quais as prioridades tomadas como foco para a melhoria da ação pedagógica e proficiência dos alunos?

- () Planos de ação contra o abandono escolar e a evasão;
- () Ações para favorecer o desempenho do ensino noturno
- () Ações pedagógicas para a adequação de distorções entre idade-série
- () Aulas de reforço para os alunos com dificuldades e baixa proficiência no ensino

17) Quais as estratégias da gestão para favorecer uma ação coletiva planejada com os professores?

- () Execução de planos de cursos
- () Trabalho pedagógico cooperativo
- () Melhoria das atividades didático-pedagógicas
- () Planejamento de todas as atividades voltadas à melhoria do ensino-aprendizagem.

18) Como se realizou a implementação de metas para a qualidade do ensino e a melhoria da proficiência do aluno?

- () Redução do abandono escolar
- () Implantação de aulas de reforço
- () Efetiva melhoria das aulas com planejamento e recursos
- () Plano de ação para sanar as distorções de idade-série

19) Quais as estratégias e ações aplicadas para a melhoria das disciplinas de Matemática e Português?

- () Planejamento de atividades de professores direcionadas ao reforço
- () Avaliações das dificuldades de forma individualmente
- () Aulas de reforço.

20) Como se efetivou implantação do GIDE e o direcionamento do trabalho escolar para o aproveitamento dos alunos?

- () Favoreceu as diretrizes estratégicas para a atuação gestora e docente
- () Trouxe os conhecimentos de indicadores de análises da situação escolar
- () Direcionou os objetivos para atingir as metas educativas na escola

21) Quais os indicadores de desempenho para a aplicação das variáveis de conhecimento da realidade escolar?

- () Utilização da metodologia SWOT
- () Indicativos de desempenho partiram dos indicadores expressos nas reuniões do conselho escolar
- () Queixas dos docentes sobre os problemas escolares

21) A avaliação escolar tem representado um instrumento de análise de desempenho escolar?

- () Com os resultados expostos se pode analisar como desenvolver ações de melhoria
- () A avaliação favorece o empenho dos alunos nos estudos
- () A avaliação é um instrumento que exige constante análise de variáveis do ambiente escolar

22) O avanço em larga escala das avaliações possibilitou um cenário da realidade escolar?

- () A avaliação escolar tem sido uma possibilidade de análise da realidade educacional
- () A avaliação escolar não tem a capacidade de determinar todo o cenário da realidade escolar

23) Quais as estratégias que levaram à escola a melhoria dos resultados da proficiência dos alunos

- () Articulação de ações entre gestores e professores
- () A realização do planejamento estratégico
- () A realização de planos de ação para reduzir o fraco empenho dos alunos em Matemática e Português
- () Atuação com o plano de ação para reduzir as distorções idade-série

24) Quais as medidas didático-pedagógicas e os procedimentos operacionais da gestão com a aplicação da GIDE?

- () Mobilização do corpo docente na obtenção de resultados
- () Estímulos a um projeto interno de redução da evasão escolar
- () Melhoria da frequência dos alunos e o incentivo à presença dos pais na escola
- () Realização de capacitação docente
- () A implementação de aulas de reforço com os alunos

25) Quais os efeitos da implementação do plano de ação contra o abandono escolar e a evasão?

- () Efeitos eficientes em nível de evasão escolar
- () Efeitos pouco efetivos em relação ao abandono escolar
- () Bom efeito em relação resultado geral

26) Quais as dificuldades no processo de implantação das metas de desempenho escolar?

- () Reduzir as desigualdades nos níveis de idade-série
- () Reduzir o abandono e da evasão escolar na escola
- () Desenvolver as práticas efetivas nos planos de ação escolar
- () Mobilização do corpo docente para o desenvolvimento de práticas educativas criativas/motivadoras
- () Obtenção de resultados com aprovação com aulas de reforço

27) Quais os desafios de medidas motivadoras e participativas de todos os agentes?

- () Assumir o compromisso de realizar o projeto-pedagógico de forma articulada
- () Aplicar as diretrizes da Gide através dos planos de ação
- () Melhorar o compromisso docente, a pontualidade, a frequência e a atratividade das aulas
- () Mobilizar os esforços para a melhoria das aulas a partir de planejamentos integrados

28) Quais os desafios enfrentados na inovação proposta e as dificuldades

de articulação de um modelo de gestão democrática?

- () Dificuldade de motivação dos docentes

() Desafios partiram de formar uma escola mais participativa e democrática

() Desafios foram às dificuldades de desenvolver os planos de ação de aprendizagem

() Dificuldades de articulação entre professores, famílias e a diretora escolar

29) Quais as limitações no processo de autogestão da escola atualmente?

() Dificuldades enfrentadas no plano de ação docente para reduzir as distorções entre idade-série

() Coordenação de esforços para gerir melhor os recursos financeiros da escola

() Desenvolver as atividades do plano de ação educativo (dificuldades de rendimento)

30) Houve a implementação de planejamento estratégico na escola?

() Sim

() Não

APÊNDICE C

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A GESTORA (DIRETORA ESCOLAR)

Público alvo: 1 Diretora

- 1) Quantos alunos existem atualmente na escola?
- 2) Quais as medidas que a escola desenvolveu estratégias pedagógicas para retenção dos alunos em sala de aula?
- 3) Quais os esforços da gestão e do corpo docente para a melhoria das aulas?
- 4) Como a Diretora definiria o quadro social dos alunos da escola ou perfil socioeconômico e demanda de escolarização, renda familiar e relações de participação com a escola?
- 5) Qual o perfil das famílias dos alunos que frequentam a escola?
- 6) O que foi executado e exigido da gestão e do corpo docente no Plano Escolar voltado para a questão do abandono e evasão escolar?
- 7) Como a diretora definiria o quadro escolar antes da implantação da GIDE?
- 8) Existe carência de pessoal de apoio pedagógico?
- 9) Quais os problemas que afetam diretamente os problemas da escola que exigem uma intervenção?
- 10) Existe um acúmulo de funções na gestão de um diretor escolar?
- 11) Existe carência de recursos humanos na escola para dar suporte nas atividades na área pedagógica?
- 12) As atividades planejadas para obtenção de resultados determinou esforços relacionados ao nível de ordenamento das atividades internas?

- 13) Como foram realizados o andamento dos Planos de Ação Escolares voltados para redução da evasão e o abandono escolar na escola?
- 14) Qual a função específica do Plano Escolar?
- 15) Houve avanços na melhoria da qualidade do ensino com a implantação da GIDE? Quais as estratégias realizadas pela escola com foco a qualidade do ensino para motivação do alunado?
- 16) qual a sua análise sobre o crescimento da escola em relação às metas?
- 17) A repetência escolar gera nos alunos uma distorção entre idade-série?
- 18) A GIDE produziu uma articulação administrativa e pedagógica?
- 19) O que gerou nessa escola a necessidade intervenções prioritárias?
- 20) O que foi realizado em nível de dimensão ambiental no ambiente escolar?
- 21) A escola tem realizado projetos interdisciplinares?
- 22) A gestão tem desempenhado um esforço em relação à transparência no ordenamento da prestação de contas?
- 23) Houve necessidade de melhoria da comunicação e dos relacionamentos internos com a GIDE?
- 24) A GIDE produziu uma maior articulação nos trabalhos?
- 25) Qual a importância do Projeto Político-Pedagógico nesse contexto?
- 26) Houve dificuldades de angariar a participação ativa de todos da escola?
- 27) Antes da aplicação da GIDE havia conformismos e resistências às mudanças?
- 28) Com a estrutura de padronização como processo por meio do Sistema de Gestão Integrada houve a redução das complexidades?