

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

GLAUCE REGINA MELLO DOS SANTOS ANDRADE

**UM NOVO CAMINHO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DO COLÉGIO  
ESTADUAL SOL NASCENTE**

JUIZ DE FORA  
2012

GLAUCE REGINA DE MELLO SANTOS ANDRADE

**UM NOVO CAMINHO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DO COLÉGIO  
ESTADUAL SOL NASCENTE**

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:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Cristina da Silva  
Machado

JUIZ DE FORA

2012

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

GLAUCE REGINA DE MELLO SANTOS ANDRADE

### **UM NOVO CAMINHO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DO COLÉGIO ESTADUAL SOL NASCENTE**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FACED/ UFJF, aprovada em 31/10/2012.

Profª Drª Márcia Cristina da Silva Machado  
Membro da Banca – Orientador (a)

Profª Drª Mariângela Tostes Innocêncio  
Membro da Banca Externa

Prof Dr Marcos Tanure Sanabio  
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 31 de Outubro de 2012.

Dedico esta dissertação a Deus, aos estudantes, pais e/ou responsáveis, funcionários, professores e gestores da educação pública, sobretudo, do Colégio Estadual Sol Nascente, que a cada dia me motivam a continuar caminhando rumo à escola pública dos nossos sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que esteve presente o tempo todo nessa caminhada rumo ao saber.

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, pela oportunidade e ajuda financeira.

A Universidade Federal de Juiz de Fora e a Coordenação do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Gestão e Avaliação da Educação Pública, pela proposta pioneira, que vai ao encontro dos gestores da educação pública brasileira.

A minha orientadora, a quem muito tenho apreço e admiração, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Cristina da Silva Machado, pela contribuição para o meu crescimento profissional rumo à gestão estratégica e participativa e, sobretudo, pela maestria com que conduziu toda a caminhada.

As minhas queridas Professoras do Suporte de Orientação, Carla Silva Machado, e de Assistente de Orientação, Patrícia Maia do Vale Horta, pelo apoio, carinho, paciência, incentivo e compreensão. Minha eterna gratidão!

Aos Professores Doutores e Tutores do Curso do Mestrado Profissional, pelo auxílio, ensinamento, paciência e carinho.

Aos Professores Doutores da banca de qualificação, Tereza e Marcos Tanure Sanabio, pela contribuição riquíssima na construção deste trabalho.

Aos Professores Doutores João Baptista Bastos, Universidade Federal Fluminense, e Lia Ciomar Macedo de Faria, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, que me apresentaram a gestão democrática e participativa como um caminho a ser trilhado na escola pública.

Aos meus tios, José Flávio Vianna Fontes e Maria de Mello Fontes, que foram meus primeiros professores na estrada da vida.

A minha mãe, Sônia Regina, pelas orações e palavras de incentivo.

Ao meu esposo, Neivaldo Andrade, pelo apoio, compreensão, incentivo, companheirismo e carinho no decorrer da caminhada.

Aos meus familiares e amigos, pelos momentos em que estive ausente.

Aos meus colegas de trabalho e de academia, pelo apoio e carinho.

O magistério é uma ocupação com uma particularidade extraordinária: nenhuma outra exige tanto que o profissional seja bem sucedido pessoalmente. Como professor, você é o exemplo de sucesso que deve inspirar seus alunos a trilhar o caminho dos vencedores.

Heloísa Lück.

## RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo analisar as práticas de gestão de uma escola da rede estadual do Rio de Janeiro à luz da gestão estratégica e participativa. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa no Colégio Estadual Sol Nascente, localizado no município de Cachoeiras de Macacu – estado Rio de Janeiro, para identificar as práticas de gestão no período 2008-2011, a fim de analisá-las de acordo com a gestão estratégica e participativa e as dimensões da gestão escolar propostas por Heloísa Lück, bem como do Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE), proposto pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro como um caminho a ser percorrido pela unidade escolar. Para construir este estudo de caso, foram utilizadas técnicas de coleta de dados, como: análise documental (legislação educacional do Estado do Rio de Janeiro publicada no Diário Oficial), Relatório de Visita do Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), ata de reunião da Associação de Apoio à Escola (AAE) do Colégio Estadual Sol Nascente e Revistas do CAEd, entrevista com roteiro semiestruturado (representante de pais e/ou responsáveis, alunos, professores das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, equipe de gestão e integrante do grupo de trabalho) e observação participante, uma vez que a pesquisadora faz parte da equipe de gestão da unidade escolar. Este trabalho iniciou com a descrição do caso, análise da gestão do colégio, bem como do resultado dos indicadores SAERJ, IDEB e Sistema GIDE e, por fim, a proposta de intervenção para a gestão do Colégio Estadual Sol Nascente tendo por fundamentação teórica Heloísa Lück. Os dados encontrados apresentaram um esforço da equipe gestora em resolver os problemas da instituição, mas por falta de uma visão sistêmica, pensamento e planejamento estratégico, pouco se avançou na gestão escolar, visto que o resultado do SAERJ, do IDEB e do Sistema GIDE foi baixo. Dessa forma, a proposta de intervenção, do nosso Plano de Ação Escolar procurou atuar na Gestão dos Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar, Gestão Pedagógica, Gestão de Resultados Educacionais, Gestão do Monitoramento dos Processos Educacionais, Gestão de Pessoas e Gestão do Cotidiano Escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE). Avaliação Institucional. Gestão Estratégica e Participativa.

## ABSTRACT

The present dissertation had as a goal to analyze the management practices of a state school from Rio de Janeiro under the perspective of strategic and participative management. As such, we have conducted research at Sol Nascente State School, located in the municipality of Cachoeira de Macacu, in order to identify the management practices during the period 2008-2011, so that we could analyze them according to strategic and participative practices and management and dimensions of school management proposed by Heloísa Lück, as well as the School Integrated Management System (GIDE, in Portuguese), proposed by the Education Department of the State of Rio de Janeiro as a path to be followed by the school unit. In order to construct such study we utilized data gathering techniques, such as: document analysis (legislation from the State of Rio de Janeiro published on the Official Paper), Visit Reports of the Work Group Member (IGT, in Portuguese), meeting report of the Association for School Support (AAE, in Portuguese) of the Sol Nascent School and CAEd Journals, semi-structured interviews (representatives from the parents and/or guardians, students, Portuguese language and Mathematics teachers, management team and work group member) and participative observation, since the researcher is part of the management team of such school unit. This dissertation was initiated with a case study, an analysis of the school management, as well as the result of indicatives from SAERJ, IDEB and the GIDE System, and finally the intervention proposal to the Sol Nascente State School having Heloísa Lück and theoretical fundament. The data found presented na effort from the management in solving the institution's problems, but the lack of a systemic perspective, strategic thought and planning little was accomplished in school management. Given the result we have found, the results on SAERJ, IDEB and the GIDE System were low. Therefore, the intervention proposal of our Education Action Plan was aimed at Management of Fundaments and Principles of Education, Pedagogical Management, Educational Results Management, Monitoring of Educational Processes Management, Personnel Management and School Everyday Management.

**Key words:** School Management. School Integrated Management System (GIDE). Institutional Evaluation. Strategic and participative management.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SAERJ	Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
IDEB	Índice Desenvolvimento da Educação Básica
GIDE	Gestão Integrada da Escola
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
PDCA	Planejar, Desenvolver, Controlar Resultado e Agir Corretivamente
IFC/RS	Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social
DEGASE	Departamento Geral de Ações Socioeducativas
IGT	Integrante Grupo de Trabalho
SEEDUC/RJ	Secretaria de Estado de Educação Rio de Janeiro
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
AAE	Associação de Apoio à Escola
IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro
ENEM	Exame Nacional Ensino Médio
PAC	Plano de Ação Complementar
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
Consed	Conselho Nacional de Secretários de Educação
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
NTE	Núcleo Tecnologia Educacional
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
IF	Índice de Fluxo
ID	Índice Desempenho
PDE	Plano Desenvolvimento da Educação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro	23
Figura 2: Fluxo da Gestão Integrada da Escola	30
Figura 3: Pilares de Sucesso	31
Figura 4: Desenho Plano de Ação Escolar	130

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: SAERJ 9º ano Proficiência Média em Língua Portuguesa	42
Gráfico 2: SAERJ 9º ano Língua Portuguesa e Matemática Participação	43
Gráfico 3: SAERJ 9º ano Proficiência Média em Matemática	44
Gráfico 4 : Resultado do IDERJ- Ensino Fundamental II	44
Gráfico 5 : SAERJ 3ª Série EM Proficiência Média em Língua Portuguesa	45
Gráfico 6 : SAERJ 3ª Série EM Língua Portuguesa e Matemática Participação	45
Gráfico 7 : SAERJ 3ª Série EM Proficiência Média em Matemática	46
Gráfico 8: Desenho Plano de Ação Escolar	126

## LISTA DE IMAGENS

Imagem1: Prédio anexo Colégio Estadual Sol Nascente “Lelezinho”	36
Imagem 2: Entrada principal do Colégio Estadual Sol Nascente	37
Imagem 3: Entrada lateral do Colégio Estadual Sol Nascente	37
Imagem 4: Quadra Esportiva Colégio Estadual Sol Nascente	38
Imagem 5: Painel de Gestão à Vista do Colégio Estadual Sol Nascente	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Número de Escolas da Rede Estadual do Rio de Janeiro por Regional	22
Quadro 2: Quadro Comparativo do IDEB Ensino Fundamental	50
Quadro 3: Comparação do IDEB do Ensino Médio	52
Quadro 4: Entrevistados e Funções	74
Quadro 5: 1ª Dimensão da Gestão Escolar: Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar	111
Quadro 6: 2ª Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica	114
Quadro 7: 3ª Dimensão da Gestão: Gestão de Resultados Educacionais	117
Quadro 8: 4ª Dimensão da Gestão: Monitoramento de Processos Educacionais	119
Quadro 9: 5ª Dimensão da Gestão: Gestão de Pessoas	121
Quadro 10: 6ª Dimensão da Gestão: Gestão do Cotidiano Escolar	123
Quadro 11: As Dimensões da Gestão Escolar	124

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1. REDE PÚBLICA DE ENSINO: O RETRATO DA GESTÃO DE UMA ESCOLA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO</b>	<b>20</b>
<b>1.1 A Estrutura da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>21</b>
<b>1.2 O Planejamento Estratégico na Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>25</b>
<b>1.3 O Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>32</b>
<b>SAERJ</b>	
<b>1.4. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica IDEB</b>	<b>33</b>
<b>1.5 O Colégio Estadual Sol Nascente</b>	<b>34</b>
1.5.1 Apresentação Comparativa da Média de Proficiência SAERJ	<b>40</b>
1.5.2 Resultado do Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE	<b>47</b>
1.5.3 Comparação do Resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica IDEB	<b>50</b>
<b>1.6 Considerações acerca dos resultados apresentados</b>	<b>52</b>
<b>2. A GESTÃO DO COLÉGIO ESTADUAL SOL NASCENTE</b>	<b>54</b>
<b>2.1 A Gestão Estratégica e Participativa e as Dimensões da Gestão Escolar</b>	<b>54</b>
2.1.1 As Dimensões da Gestão Escolar à luz da Fundamentação Teórica de Heloísa Lück	<b>57</b>
2.1.1.1 As Dimensões de Organização	<b>57</b>
2.1.1.2 As Dimensões de Implementação	<b>63</b>
<b>2.2. Aspectos Metodológicos da Pesquisa</b>	<b>72</b>
<b>2.3. Apresentação, Análise e Interpretação do Resultado da Pesquisa</b>	<b>75</b>
2.3.1. Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar	<b>77</b>
2.3.2. Planejamento e Organização do Trabalho Escolar	<b>79</b>

2.3.3. Monitoramento de Processos e Avaliação Institucional	81
2.3.4. Gestão de Resultados Educacionais	84
2.3.5. Gestão Democrática e Participativa	90
2.3.6. Gestão de Pessoas	92
2.3.7. Gestão Pedagógica	93
2.3.8. Gestão Administrativa	96
2.3.9. Gestão do Clima e Cultura Escolar	97
2.3.10. Gestão do Cotidiano Escolar	99
<b>2.4. A Gestão Estratégica e Participativa no Colégio Estadual Sol Nascente</b>	<b>103</b>
<b>3. O PLANO DE AÇÃO ESCOLAR: A INTERVENÇÃO NA REALIDADE DO COLÉGIO ESTADUAL SOL NASCENTE COM BASE NOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE HELOÍSA LÜCK</b>	<b>108</b>
3.1. A Primeira Linha de Ação: A Formação em Gestão Estratégica e Participativa	109
3.2. A Segunda Linha de Ação: Os Professores e o Projeto Político Pedagógico	112
3.3. A Terceira Linha de Ação: O Resultado do Desempenho dos Estudantes nas Avaliações	115
3.4. A Quarta Linha de Ação: Monitoramento do Processo Educacional	118
3.5. A Quinta Linha de Ação: Os Profissionais da Educação	119
3.6. A Sexta Linha de Ação: A Comunidade Escolar	121
3.7. Considerações Finais	127
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE 1</b>	<b>134</b>

## INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, muito se tem refletido acerca do papel que deve desempenhar o gestor escolar frente às transformações na área educacional. Nos últimos anos, inúmeras reformas educacionais foram implantadas, modificando a forma de organizar a escola, com medidas de descentralização dos recursos financeiros, orçamento e controle, além de um novo sistema de avaliação que passa pelo desempenho do aluno, do professor e da gestão da escola, que acabam por ressignificar o conceito de educação pública.

A educação deve estar voltada para a igualdade de acesso e de permanência do aluno na escola, possibilitando alcançar um resultado satisfatório e suplantando a evasão, a repetência e a distorção de idade-série. O que é possível mediante uma gestão educacional estratégica orientada pela visão sistêmica<sup>1</sup> das dimensões educacionais, que permite a construção da autonomia na escola. Esse modo de gestão estratégica, associado à ideia de gestão participativa, deve ser o fio condutor de decisões sobre descentralização, uso de recursos, de seleção de gestores escolares, de elaboração do projeto político pedagógico, dentre outras.

Vale ressaltar que a pesquisadora adquiriu um conhecimento inicial sobre como a gestão estratégica e participativa pode ser aplicada à gestão educacional na disciplina **Liderança Educacional e Gestão Escolar**, oferecida no primeiro semestre/2011 no Mestrado Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Acredita-se que a gestão escolar não se baseia numa rotina com início e fim predeterminados, pois o trabalho do diretor de escola é marcado por desafios presentes no cotidiano escolar, em que “a maior parte dos dias de um diretor de colégio eram (são) gastos correndo de um lado para o outro.” (MINTZBERG, 2010, p. 34) em prol do andamento da instituição. Percebe-se que, dessa forma, o trabalho acaba sendo comprometido por questões irrelevantes.

---

<sup>1</sup> A visão sistêmica “é a capacidade do gestor de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho da mesma. São as relações intra e inter organizacionais” (MACHADO, 2010, p. 5).



Nesse contexto, a gestão educacional se mostra relevante como foco de pesquisa frente às dificuldades que o gestor tem em exercer plenamente sua função, uma vez que se envolve com questões inesperadas de alunos, de pais e até mesmo do órgão central.

O papel da gestão escolar é definido pelo processo de ensino-aprendizagem que é central para que todos reconheçam a escola como um espaço de construção do conhecimento em que o gestor, a equipe de gestão, os professores, os alunos, os pais/responsáveis, a comunidade em geral e também o órgão central se percebam corresponsáveis no processo da administração escolar. A gestão estratégica e participativa pode ser uma realidade no cenário educacional da rede pública, em especial, no estado do Rio de Janeiro.

A escola pública tem um compromisso com a sociedade em apresentar resultados, uma vez que é mantida com recurso público, sendo salutar o processo de avaliação para definir políticas públicas que visem à melhoria na área educacional. Por isso, faz-se necessário focar na educação por resultado em que não são avaliadas as pessoas, mas o desempenho da instituição.

A sociedade demanda por uma escola eficaz e eficiente<sup>2</sup>, segundo Franco e Bonamino (2005), que se efetiva com bons resultados na aprendizagem dos alunos. Essa aprendizagem é refletida nas avaliações de desempenho das escolas que se dá por meio do resultado do Índice Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e, no caso do estado do Rio de Janeiro, o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ<sup>3</sup>), que estão relacionados às práticas de gestão. Faz-se necessário ressaltar que o papel da avaliação é justamente verificar o resultado do trabalho desenvolvido.

A partir da observação direta do processo de aprendizagem dos alunos, percebe-se que, quando o gestor acompanha de perto a gestão da sala de aula

---

<sup>2</sup> Vale esclarecer o conceito de escola eficaz e eficiente, uma vez que são distintos. Compreende-se por escola eficaz a que promove o desempenho dos alunos, a que está preocupada com as questões intra-escolares e com o contexto social dos mesmos na obtenção de resultados. “[...] os fatores escolares associados à eficácia das escolas descritos na literatura brasileira podem ser organizados em cinco categorias: recursos escolares, organização e gestão de escola, clima acadêmico, formação e salário docente e ênfase pedagógica [...]” (FRANCO & BONAMINO, 2005, p. 2). Já a escola eficiente está voltada para a operacionalização das ações realizadas de forma a atender o aluno da melhor maneira possível.

<sup>3</sup> O SAERJ será tratado com mais detalhes a partir da página 32 e o IDEB a partir da página 33 deste trabalho.

de forma a promover as mudanças pertinentes à aprendizagem, conseqüentemente, há uma probabilidade maior de se obter um bom resultado.

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos (LÜCK, 2009, p. 25).

Dessa forma, compete à gestão escolar um esforço para o desenvolvimento das competências organizacionais que, segundo Lück (2009), estão relacionadas à dimensão de organização da gestão com planejamento, gestão de resultado, fundamentação conceitual e legal, monitoramento e avaliação, além da dimensão de implementação com a produção de resultados.

A prática da gestão escolar exige competências diversas, a começar pela capacidade de organização que, no âmbito escolar, passa por professores bem preparados e por gestores que propiciam um clima organizacional equilibrado e harmônico.

A Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro, atualmente, trabalha na perspectiva do planejamento estratégico, por meio do Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE)<sup>4</sup> que engloba as dimensões pedagógicas, estratégicas e gerenciais com pilares na liderança, no conhecimento de gestão e no conhecimento técnico e cujo objetivo é melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do estado.

Desse modo, pretende-se analisar a escola pelo parâmetro do sistema de gestão implantado na rede estadual de ensino pela sua importância no processo de avaliação no referido estado.

A referida rede também está trabalhando com os resultados gerados pelo Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), que permitem balizar as políticas públicas necessárias a atingir as metas de qualidade na educação.

Considerando o acima exposto, o objetivo desta dissertação é analisar as práticas de gestão de uma escola da rede estadual do Rio de Janeiro à luz

---

<sup>4</sup> O Sistema GIDE será abordado com maior detalhe a partir do Capítulo 1 na página 25.

da gestão estratégica e participativa. Nesse sentido, será realizada uma pesquisa no Colégio Estadual Sol Nascente, localizado no município de Cachoeiras de Macacu, pertencente à Diretoria Regional Serrana II.

Este objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Contextualizar a estrutura da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e o Planejamento Estratégico utilizado na rede de ensino estadual;
- (ii) Descrever o contexto do Colégio Estadual Sol Nascente quanto à gestão escolar;
- (iii) Apresentar os resultados do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro- SAERJ, do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB e do Sistema de Gestão Integrada da Escola- GIDE do Colégio Estadual Sol Nascente;
- (iv) Analisar o processo de gestão do Colégio Estadual Sol Nascente, com base nos estudos sobre gestão estratégica e participativa nas redes educacionais e as dimensões de gestão propostas por Heloísa Lück;
- (v) Propor um plano de ação para o Colégio Estadual Sol Nascente com base nos fundamentos teóricos de Heloísa Lück.

A escolha do Colégio Estadual Sol Nascente como objeto de estudo se justifica em função de a pesquisadora trabalhar nessa unidade escolar há vinte anos. Ao longo dessa trajetória, a pesquisadora esteve no cargo de Diretora Geral por nove anos e, nos últimos quatro anos, tem exercido a função de Diretora Adjunta. Essa condição aumenta a acessibilidade às informações necessárias à pesquisa, bem como o conhecimento das operações e do processo educacional da referida instituição. Dessa forma, entende-se que a pesquisadora poderá contribuir com uma proposta de intervenção efetiva para a gestão escolar, o que é característica desta dissertação que se configura como um Plano de Ação Educacional.

Portanto, a análise deste trabalho se dará sobre os dados fornecidos pelo Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE), pelo Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e pelas práticas de gestão do

Colégio Estadual Sol Nascente, período 2008-2011 e tem por finalidade propor ações que possam reverter o resultado do IDEB da instituição em pauta.

Desse modo, os capítulos desta dissertação foram organizados da seguinte maneira:

O Capítulo 1 apresenta a descrição do caso deste trabalho, que foi construído a partir de uma investigação prévia, pautada em análise documental, observação direta *in locu*, pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada com membros da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e da Diretoria Regional Serrana II.

O Capítulo 2 trata de uma análise da gestão do Colégio Estadual Sol Nascente e da discussão teórica sobre gestão estratégica e participativa na escola e as dimensões da gestão escolar, usando o modelo proposto por Lück (2009) no livro **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências**, além de apresentar os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa de campo e análise dos resultados da pesquisa.

O Capítulo 3 aborda a proposta de intervenção para a gestão do Colégio Estadual Sol Nascente com base nos fundamentos teóricos de Heloísa Lück, no sentido de contribuir com a implementação do Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) proposto pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

## **1 REDE PÚBLICA DE ENSINO: O RETRATO DA GESTÃO DE UMA ESCOLA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

A gestão de escolas públicas vem passando por mudanças significativas em função de novas exigências no cenário da educação brasileira. Nesse sentido, torna-se necessária uma nova forma de se pensar a gestão escolar, principalmente quando as escolas se deparam com as avaliações externas e acabam necessitando de uma reestruturação no modelo de gestão.

A melhoria da educação se inicia na medida em que há mudança no processo de gestão. Por isso, é importante investir na gestão participativa, em que a participação da comunidade transforma a escola num espaço vivo, criativo e dinâmico, em que os atores participam da tomada de decisões. Essa participação permite às pessoas controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria acerca do mesmo e, sobretudo, sentirem-se responsáveis pelo resultado (LÜCK, 2009).

Nesse sentido, a gestão vai além da administração visto, que supõe um pensamento estratégico, sendo que esse não é estático, mas dinâmico. Por isso, a gestão estratégica perpassa por mudanças de paradigma.

A partir dessa mudança, o gestor é capaz de pensar a realidade, de compreender as relações intra e inter organizacionais, de definir os objetivos e as estratégias da organização e desdobrá-los em metas e em plano de ação (MACHADO, 2010).

A gestão da escola tem que contar com a participação de todos e levar em consideração a relação de interdependência da escola com a rede da qual ela faz parte. Isso é que está por trás da gestão estratégica e participativa, segundo Lück (2009).

Nesse tipo de gestão, evidencia-se a necessidade de caminharem lado a lado a natureza pedagógica e administrativa da gestão, pois ambas têm seus resultados parametrizados por avaliações em larga escala, os quais determinam o resultado de sucesso ou insucesso da unidade escolar.

Partindo do pressuposto de que a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro trabalha em prol da melhoria do índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do estado, através da implementação de uma política

baseada no Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE), torna-se relevante analisar as práticas de gestão de uma escola da rede estadual do Rio de Janeiro à luz da gestão estratégica e participativa.

Mas, antes, faz-se necessário apresentar a estrutura da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, o Planejamento Estratégico da rede, o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o contexto do Colégio Estadual Sol Nascente, em seguida, fazer uma apresentação comparativa da média de proficiência do SAERJ, o resultado do Sistema GIDE e a comparação do resultado do IDEB.

No momento em que o gestor perceber que o modelo estratégico e participativo de gestão, segundo Machado (2010), depende da visão sistêmica, do pensamento e do planejamento estratégico, terá condições de propiciar uma escola autônoma, descentralizada, democrática e dinâmica.

No subitem 1.1, segue a descrição da estrutura da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, para que se tenha uma visão detalhada do gerenciamento administrativo e pedagógico desta rede de ensino.

### **1.1 A Estrutura da Secretaria de Educação Estado do Rio de Janeiro**

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro conta com 1.458 escolas que são agrupadas por região, conforme demonstrado no quadro 1 a saber.

No quadro administrativo da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro há 78.252 professores ativos, sendo que 50.822 estão em sala de aula e 27.430 em licença médica, em atividades extraclasse e cedidos a autarquia e secretarias. De acordo com arquivo referente ao ano de 2011 da Secretaria de Estado de Educação/RJ, dentre os docentes, 400 foram contratados temporariamente, por isso, não se encontram no total acima.

Quadro 1: Número de Escolas da Rede Estadual do Rio de Janeiro por Regional

<b>Regionais</b>	<b>Número de Unidade Escolar</b>
Metropolitana I	105
Metropolitana II	94
Metropolitana III	144
Metropolitana IV	129
Metropolitana V	85
Metropolitana VI	124
Metropolitana VII	112
Baixadas Litorâneas	104
Centro Sul I	103
Médio Paraíba	97
Noroeste Fluminense	68
Norte Fluminense	107
Serrana I	75
Serrana II	92
Diesp*	19
<b>TOTAL</b>	<b>1.458</b>

Fonte: Elaborada pela pesquisadora a partir de dados do Diário Oficial 7/02/2011

\* Pertence ao Departamento Geral de Ações Sócio educativas -DEGASE

Em relação ao corpo discente, o Estado chega a um total de 1.175.939 alunos matriculados, sendo 47% no ensino fundamental e 53% no ensino médio, conforme dados do EDUCACENSO/2010.

A Secretaria de Educação tem em seu quadro uma equipe de profissionais comissionados que oferecem suporte técnico, administrativo e pedagógico, sendo as Diretorias Regionais responsáveis por auxiliar a gestão das Unidades Escolares. A estrutura da referida Secretaria é subdividida, conforme organograma demonstrado na figura 1.

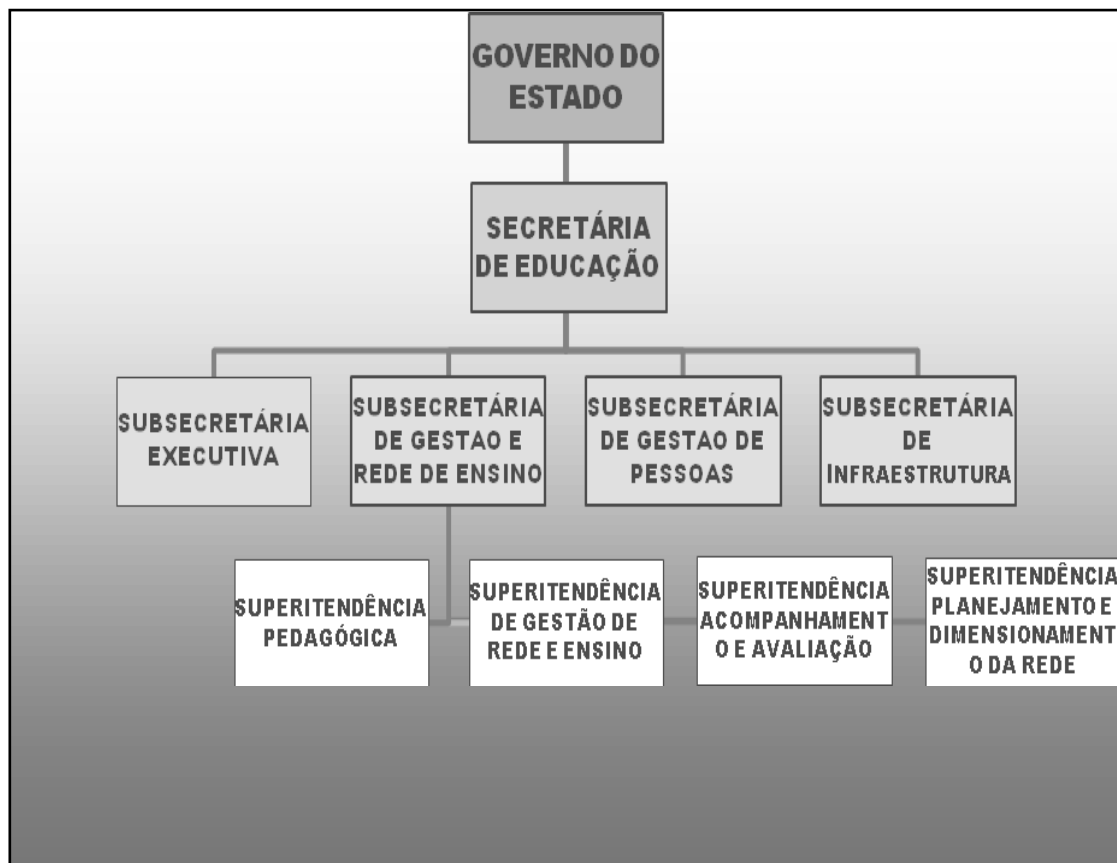


Figura 1: Organograma da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro

Fonte: SEEDUC/RJ 2011

A Secretária de Educação está vinculada ao Departamento Geral de Ações Socioeducativas (DEGASE) e ao Conselho Estadual de Educação, numa escala abaixo está a Chefia de Gabinete, a de Comunicação e Imprensa, Assessoria Jurídica, Central de Relacionamento, Comitês, Planejamento e Gestão, Contabilidade Analítica e Controle Interno, bem como as Subsecretarias. Essas, por sua vez, têm as Superintendências a elas vinculadas.

As Subsecretarias e as suas respectivas Superintendências prestam assistência às Diretorias Regionais Administrativas e Pedagógicas, à Coordenação de Gestão de Pessoas e à Assessoria de Inspeção Escolar, as quais se concentram nas Regionais, mas trabalham de forma independente, ou seja, nas Regionais não há uma relação hierárquica.

O Decreto nº 42.838 publicado no Diário Oficial de 7 de fevereiro de 2011 transformou a estrutura básica da Secretaria de Educação, composta, anteriormente, por 30 (trinta) Coordenadorias Regionais em 14 (quatorze)



Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas. Essas Regionais são agrupadas por municípios, sendo cada uma responsável por promover a intermediação entre um grupo de escolas e a Secretaria de Educação. Seu quadro de pessoal é composto por um Diretor Administrativo e dois Coordenadores Administrativos; um Diretor Pedagógico e três Coordenadores Pedagógicos; um Coordenador de Gestão de Pessoas; Assessoria de Inspeção Escolar, além de 15 assessores que apoiam cada equipe. Toda a documentação administrativa, pedagógica, de gestão de pessoas e da inspeção escolar, bem como as orientações de execução de tarefas passa pelas Regionais, ou seja, as escolas são subordinadas diretamente a esse órgão.

Vale registrar que no período de fevereiro/2008 a outubro/2010 os Coordenadores Regionais e os Diretores de Escolas eram indicados pela Secretaria de Educação sem nenhuma consulta à comunidade escolar e sem processo de seleção por prova ou título, ou seja, a indicação era feita pelo órgão central sem que a comunidade escolar tivesse conhecimento dos critérios estabelecidos.

A partir de 2011, a Secretaria de Educação, por meio de Edital que dispõe sobre cargo em comissão, passou a selecionar para ocupar cargo de Diretor Regional e Diretor de Escola. O processo de seleção interna consta de quatro etapas: análise de currículo, prova objetiva de conhecimento específico, avaliação de perfil e programa de formação.

No início de 2011, a Secretaria de Educação passou por uma nova reestruturação, de acordo com o Decreto nº 42.793/2011, publicado no Diário Oficial de 7 de Janeiro/ 2011, que estabelece um programa de aprimoramento e valorização dos servidores públicos do magistério. Nesse decreto está previsto o sistema de bonificação por resultado aos servidores efetivos na rede de ensino estadual em que as Regionais Pedagógicas e Administrativas e as unidades escolares anualmente passam a ser avaliadas mediante a meta traçada pelos indicadores, segundo seu art. 4º.

**Art. 4º** - O Programa de Bonificação é composto das seguintes etapas: I - definição dos indicadores; II - fixação das metas; III- certificação do cumprimento das metas; IV - pagamento do bônus. (DECRETO nº 42.793 D.O 7/01/11 p.3).

O Colégio Estadual Sol Nascente pertence à Diretoria Regional Serrana II. Nessa regional constam mais 91 unidades escolares compreendendo os municípios de Nova Friburgo (sede), Bom Jardim, Cachoeiras de Macacu, Casimiro de Abreu, Cordeiro, Carmo, Cantagalo, Duas Barras, Macuco, Silva Jardim, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto, Sumidouro e Trajano de Moraes.

Essa regional, bem como as demais, tem a responsabilidade pela implementação do Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE) por meio do trabalho de acompanhamento e monitoramento do Orientador de Gestão Pedagógica ou Integrante do Grupo de Trabalho, que é peça chave para o elo escola e regional. Esse profissional está subordinado à equipe da diretoria regional pedagógica e suas atribuições são a orientação, o planejamento e a coordenação da implementação da Gestão Integrada da Escola para viabilizar a mudança do resultado das escolas.

Para melhorar esses resultados no que se refere ao desempenho, todos são responsáveis neste sistema pelo processo educacional. Desse modo, escola, regional e secretaria de educação caminham em busca do planejamento viável para a rede de ensino do estado do Rio de Janeiro. O próximo tópico visa mostrar o planejamento na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro.

## **1.2 O Planejamento Estratégico na Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro**

Pelo exposto acima, percebe-se que a rede estadual de ensino do Rio de Janeiro tem como modelo de planejamento o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), que engloba as dimensões pedagógicas, estratégicas e gerenciais, orientada pelo método PDCA<sup>5</sup> e associado ao indicador gerencial

---

<sup>5</sup> Conforme apresenta Godoy (2009) PDCA: Método Gerencial de Solução de Problemas é um método que visa contribuir com a gestão escolar por meio de um sistema que tem várias etapas, representadas pela sigla P= planejar, D= desenvolver, C=controlar resultado e A= agir corretivamente, a serem seguidas para superar os problemas no ambiente escolar. É um Método de Melhorias muito aplicado no meio empresarial cujo objetivo é o sucesso nos negócios, que tem por foco atingir resultado num sistema de gestão. É um método utilizado

IFC/RS<sup>6</sup>, que tem condição de identificar os fatores que influenciam o resultado, em que os pilares são liderança, conhecimento de gestão e conhecimento técnico, desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Esse instituto presta serviço de consultoria a vários estados da federação por meio das secretarias de educação, visando definir metas e acompanhar o processo gerencial das escolas para promover mudança no ambiente escolar.

O Sistema GIDE auxilia as escolas no alcance de suas metas e, conseqüentemente, nas metas das Regionais e da Secretaria de Educação. Sua implantação, segundo Godoy (2009), visa:

- Implementar um instrumento de gestão voltado para a integração das dimensões estratégica, pedagógica e gerencial no planejamento, em prol do alinhamento das pessoas e de um potencial resultado;
- Solucionar os problemas e alcançar as metas relacionadas à atividade-fim da escola para que a equipe escolar possa atender satisfatoriamente ao aluno;
- Identificar corretamente os fatores que dificultam os resultados da escola e que precisam ser dinamizados (Índice de formação de cidadania e Responsabilidade social IFC/RS);
- Viabilizar o gerenciamento científico pautado em fatos e dados, prever os resultados, acompanhar sistematicamente e possibilitar o agir corretivamente.

O sistema visa à integração dos aspectos estratégicos, político-pedagógicos, ao diagnóstico e ao bloqueio de causas de problemas. Seu desenvolvimento se inicia com o planejamento do PDCA e com o marco referencial que são os objetivos, a missão, a visão de futuro e os critérios de ação que direcionam o fazer administrativo e pedagógico de uma escola, ou seja, o projeto político pedagógico, que é a identidade da escola.

---

pelo INDG, que é o Instituto de Desenvolvimento Gerencial cuja atuação está voltada para métodos e técnicas de gestão focada em RESULTADO e conhecimento gerencial. Disponível no site [www.indg.com.br/](http://www.indg.com.br/) acessado em 12/08/2012.

<sup>6</sup> Assim como o IFC/RS: Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social para Aplicação na Escola que é um indicador que mensura o desempenho da escola no sentido de alcançar as metas estabelecidas.

A partir daí, há um desdobramento em marco situacional, marco doutrinal e marco operativo. O marco situacional vem a ser o ambiente da escola, a percepção da realidade em que esta está inserida, em seus aspectos positivos e negativos. O marco doutrinal trata da filosofia da escola, dos eixos norteadores da instituição, como a missão, visão de futuro, valores e identidade. Já o marco operativo é composto pelas dimensões pedagógica, administrativa e comunitária, alinhadas ao marco doutrinal.

Para viabilizar a implementação do Sistema de Gestão Integrada da Escola, foram selecionados 250 professores pela rede estadual de ensino para integrar o grupo de trabalho (IGT), que desenvolve o trabalho junto às escolas, às Regionais e à Secretaria de Educação, atendendo semanalmente às instituições para acompanhar, monitorar, sugerir, apoiar a comunidade escolar na operacionalização do sistema. Todo o trabalho é apresentado à comunidade escolar por meio do Painel de Gestão à Vista que toda a escola da rede deve instalar para que haja um acompanhamento dos marcos situacional, doutrinal e operativo.

Quanto à rede física das escolas, o Sistema GIDE orienta que elas trabalhem à luz de prática dos 5S<sup>7</sup> que é um referencial da dimensão das condições ambientais, ou seja, trabalhar os sentidos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina que visa conscientizar as pessoas sobre a questão ambiental, melhorar o ambiente físico e o relacionamento interpessoal. Para monitorar a ação, é aplicado o Padrão Mínimo, que é uma ferramenta de avaliação da qual a comunidade escolar participa para averiguar a prática dos 5S.

Esse programa exige das escolas um Plano de Ação. Segundo Godoy (2009), para se alcançar metas, é muito importante planejar as ações, organizar os meios para atingir os fins. No caso da rede estadual de ensino, o objetivo da Secretaria de Educação é estar no *ranking* das cinco melhores redes do país até o ano de 2013, em decorrência da penúltima posição entre

---

<sup>7</sup> Segundo Godoy (2009) Programa 5S foi criado em 1950 após a 2ª Guerra Mundial no Japão, portanto, é uma metodologia de trabalho japonesa em que o propósito é melhorar o desempenho e a produtividade da empresa mediante mudança de hábito, comportamento e atitude quanto à organização, limpeza, saúde, autodisciplina e utilização do espaço de trabalho.

os estados da federação no resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2009. Por isso, as escolas precisam melhorar os pontos fracos, que demandam um plano de ação eficaz.

A Gestão Integrada da Escola cujo objetivo é melhorar os indicadores da atividade fim da escola tem por referencial a meta do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica estabelecidas pelo Ministério da Educação e do Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), indicador do Sistema GIDE. Este método científico propõe atingir metas, utilizando o método PDCA, que é composto pelas seguintes etapas:

P= Planejar

D= Desenvolver/Executar o plano

C= *Check*/Controlar os resultados

A= Agir corretivamente ou padronizar as boas práticas.

Essas quatro etapas do método consistem em, inicialmente, identificar o problema para elaborar o plano de ação, em seguida executar as atividades estabelecidas no plano por meio de um controle dos resultados para padronizar as boas práticas e, por fim, analisar e corrigir os desvios.

Acredita-se que a Secretaria terá uma radiografia da situação da escola, uma vez que conta com um instrumento detalhado do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento da Escola, sendo importante o desenvolvimento da metodologia e a definição da linha de atuação para a correção dos desvios da escola, conforme aborda Godoy (2009).

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro por meio do Sistema Gestão Integrada da Escola - GIDE espera que as escolas possam atingir os seguintes resultados no período 2011-2013:

- Aumento do rendimento dos alunos;
- Redução da evasão escolar;
- Aumento das notas nas avaliações em larga escala.

O fluxo Gestão Integrada da Escola apresenta um meio para melhorar o resultado do processo de ensino e de aprendizagem de maneira sistêmica, com uso do PDCA. Nele, o marco situacional é o que tem a escola (a realidade), o marco doutrinal é o que quer a escola (o ideal) e o marco operativo diz respeito às diretrizes da escola (o caminho); quanto ao

diagnóstico, vem a ser análise estratégica e de resultado; o desenvolvimento está relacionado às metas, às estratégias e aos Planos de Ação.

Por meio do Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social - IFC/RS, a escola pode mensurar seu resultado e indicar os meios necessários para melhorar o resultado final. Vale ressaltar que os critérios utilizados pelo IDEB são os mesmos para o IFC/RS. Assim, ao conseguir um aumento do IFC/RS, há possibilidade de a escola melhorar o resultado do IDEB. O índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) é um indicador nacional de qualidade educacional, é um instrumento de avaliação e de acompanhamento das metas educacionais estabelecidas pelo Ministério da Educação que combina o resultado de dois indicadores: fluxo e desempenho do aluno. Por meio desse índice, é possível ter um retrato da real situação educacional e propor soluções para os problemas detectados.

O índice de formação de cidadania e responsabilidade social (IFC/RS), desenvolvido pelo INDG, uma empresa de consultoria, é um indicador que reúne as dimensões finalísticas (resultado do processo ensino-aprendizagem) e processuais (meios para alcançar resultado), ou seja, ajuda a identificar os problemas da escola para em seguida solucioná-los, conforme apresenta a figura 2.

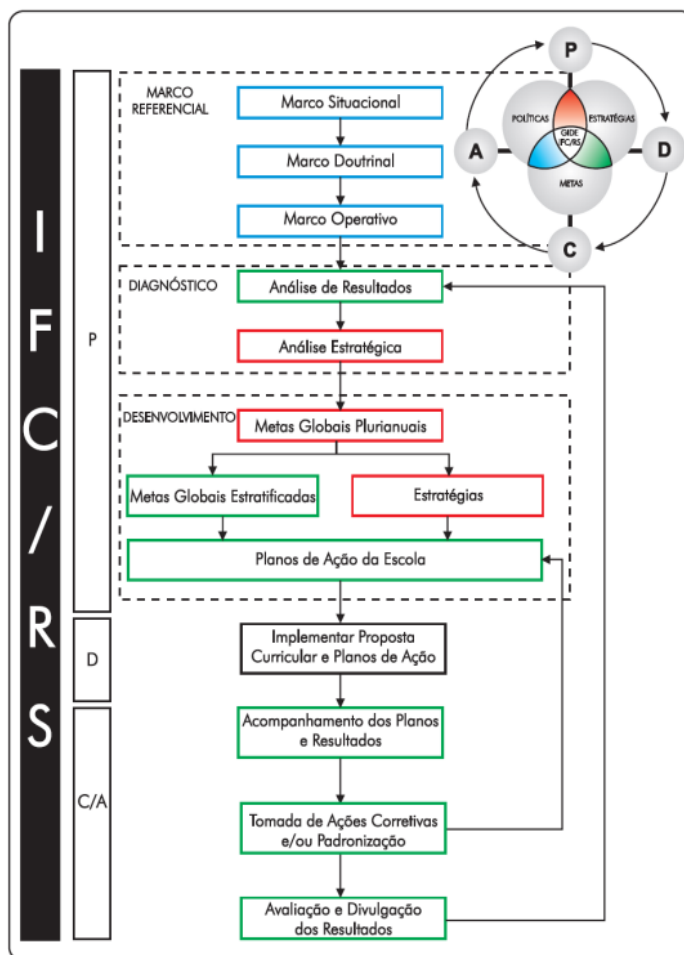


Figura 2: Fluxo da Gestão Integrada da Escola

Fonte: GODOY, 2009

Sendo assim, percebe-se a importância da aplicação do IFC/RS para identificar os fatores que influenciam o resultado.

Os dados devem retratar de fato a escola, para que o plano de ação possa contemplar os reais problemas da unidade, que estão relacionados às variáveis da Dimensão Ensino Aprendizagem e da Dimensão Ambiental ligado ao programa 5S.

Caso haja na escola um desvio de resultado, faz-se a tomada de decisão corretiva. Mas, caso as ações venham atingir resultado satisfatório, padronizam-se as práticas de sucesso, garantindo a outros profissionais a possibilidade de conquistar novos resultados. É importante salientar que, para o atendimento de metas, são essenciais os pilares de sucesso.

Esses pilares estão relacionados ao papel de liderança que o gestor deve exercer dentro e fora da escola, ou seja, ele deve incentivar e motivar as

peças a trabalharem em prol da melhoria da instituição. Além disso, ele precisa ter um conhecimento técnico, que é necessário para conduzir a gestão com propriedade. Quando o gestor tem conhecimento acerca da legislação e dos princípios que regem uma organização, ele passa a ter conhecimento da gestão e, conseqüentemente, terá mais chances de sucesso.

A figura 3 demonstra o tripé imprescindível para atingir o sucesso na organização.

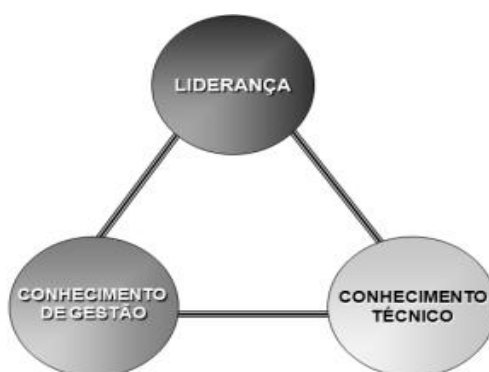


Figura 3: Pilares de Sucesso

Fonte: GODOY, 2009

Cada ponta do pilar exerce um papel importante na implementação do Sistema GIDE, a começar pelo líder que deve ser capaz de negociar as metas com um grupo de pessoas agregando os valores da instituição. Para isso, é preciso instrumentalizar o grupo de conhecimento gerencial e técnico.

Portanto, percebe-se que, com a implementação do Sistema GIDE nas escolas, é possível acompanhar com mais precisão as necessidades da instituição, sendo importante obter os resultados do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) para focar as questões pedagógicas, que irão refletir no resultado do Índice Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) das instituições.

Faz-se necessário apresentar Sistema GIDE, SAERJ e, conseqüentemente, IDEB porque, quando se pretende melhorar o resultado das unidades escolares, esse resultado se traduz na aprendizagem dos alunos. Esta, por sua vez, tem uma relação com a gestão escolar.



### 1.3 O Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ

Os programas de avaliação do governo federal, o Sistema de Avaliação da Educação Básica-SAEB e a Prova Brasil, desdobraram-se no Sistema de Avaliação de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) utilizado como mecanismo para diagnosticar os problemas da rede de ensino estadual. Esse sistema iniciou-se, em 2008, com intuito de analisar o desempenho dos alunos nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática. É importante registrar que nesse sistema constam dois programas de avaliação que se complementam: Avaliação Externa (Saerjinho) e Avaliação Diagnóstica do Desempenho Escolar (avaliação escolar). Por meio do Sistema de Avaliação do Estado Rio de Janeiro – SAERJ-, os alunos que atingem um nível alto em Português e Matemática são premiados com *notebooks*.

Com perspectiva de preparar o corpo docente para o SAERJ, iniciou-se, em abril de 2011, um sistema de avaliação bimestral do processo de ensino e de aprendizagem para os alunos do 5º e 9º anos do ensino fundamental e das três séries do ensino médio regular, integrado e curso normal, intitulado como Saerjinho, cujo objetivo é acompanhar o rendimento dos alunos parcialmente, ou seja, bimestralmente.

Por meio desse sistema, a Secretaria avalia cada escola com objetivo de identificar as dificuldades existentes para propor uma intervenção, como reforço escolar com aula no contraturno; material pedagógico específico para os alunos; formação continuada para os professores da rede.

A Subsecretaria de Gestão de Ensino viabilizou um banco de itens (questões de Português e de Matemática), que foi elaborado pelos especialistas do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e por professores da rede. Dessa maneira, há a expectativa de que os docentes possam trabalhar essas questões em sala de aula com seus alunos, preparando-os para avaliação bimestral e, conseqüentemente, para o SAERJ.

Vale destacar que esse processo é coordenado pela equipe do CAEd da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF e tem a participação de um grupo de professores especialistas de instituições públicas do estado do Rio de Janeiro.

Enfim, as escolas precisam seguir as normas estabelecidas pelo Sistema Gestão Integrada das Escolas - GIDE, como, é o caso, do Colégio Estadual Sol Nascente cuja meta é alcançar um bom rendimento nas avaliações em larga escala, ou seja, elevar o resultado do SAERJ e do IDEB.

#### **1.4 O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB**

O IDEB foi instituído em 2007 como sendo um indicador que permite monitorar e diagnosticar a qualidade da educação brasileira, um sistema que combina dados provenientes dos exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb<sup>8</sup>), realizados pelos alunos ao final das etapas do ensino (5º e 9º anos do ensino fundamental), que seguem as informações acerca do rendimento escolar (dados sobre aprovação obtida no censo escolar), que é inversamente proporcional ao tempo médio de conclusão da série e/ou ano escolar. É o resultado da combinação de dois indicadores educacionais: fluxo escolar e desempenho dos alunos.

Para se calcular o IDEB de um ano específico de uma determinada unidade escolar, é preciso ter a média de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, padronizada numa escala que varia de 0 a 10 (N) e o indicador de rendimento, que varia entre 0 e 1 (P).

Segundo Oliveira (2008), o indicador N corresponde à média de proficiência padronizada dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática (0 a 10) obtida dos resultados do Saeb e da Prova Brasil, e o indicador P é a taxa de aprovação média da fase avaliada. É também o inverso do tempo médio de duração para a conclusão da etapa escolar (entre 0 e 1) obtida pelo fluxo no Censo Escolar. Portanto, o cálculo do IDEB é igual a  $N \times P$ , sendo possível medir a educação brasileira quanto à aprendizagem dos alunos e o desempenho da escola.

---

<sup>8</sup> SAEB é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica que foi desenvolvido pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) no final dos anos 1980, sendo aplicado em 1990 inicialmente. As avaliações ocorrem a cada dois anos, por amostragem, nas escolas públicas e privadas. Esse sistema procura obter informações a respeito das condições internas e externas que interferem no processo ensino e aprendizagem. Desta forma é possível acompanhar a evolução da qualidade da educação ao longo dos anos.

Mediante o exposto, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, através do Sistema GIDE, tem procurado melhorar o resultado do IDEB do estado ao longo dos anos. Prova dessa melhora pode ser vista pela comparação do IDEB/2009 3.3 pontos e o IDEB/2011 3.7 pontos, sendo que a meta era de 3.6 pontos para o ano 2011.

A Secretaria de Educação, com a proposta da progressão do rendimento dos alunos, estabelece o Índice da Educação Básica Rio de Janeiro (IDERJ), cujo objetivo é monitorar a qualidade da rede e também estabelece como objetivo que cada escola atinja sua meta que está atrelada à meta principal do estado, conquistar uma posição entre os cinco melhores nacionalmente até 2013.

Por isso, não se pode deixar de apresentar o resultado do Colégio Estadual Sol Nascente nessa avaliação, o que será iniciado com uma descrição da instituição.

### **1.5 O Colégio Estadual Sol Nascente**

O Colégio Estadual Sol Nascente fica localizado no 2º distrito do Município de Cachoeiras de Macacu, vinculado à Diretoria Regional Serrana II. A instituição surgiu como Grupo Escolar Lara Vilela em 1963, com apenas 03 salas de aula. Em decorrência da imigração japonesa nos anos 1960, houve necessidade da ampliação do espaço escolar. No ano 1966 foram inauguradas 15 salas de aula, divididas em dois blocos e que atendiam apenas a alunos do primário, além da secretaria e gabinete de direção.

A origem do nome Escola Estadual Sol Nascente foi uma homenagem à Colônia Japonesa, que muito contribuiu para a economia local. Exercer o magistério logo se tornou um grande desafio para os educadores, já que a maior dificuldade era a língua. Uma das metodologias bem sucedidas foi o uso da música como recurso pedagógico (cantigas de roda). Houve um verdadeiro intercâmbio cultural, pois os japoneses também ensinavam suas cantigas.

Com o passar dos anos, devido à necessidade de os alunos darem continuidade aos estudos, foi criado o Ginásio Comercial de Papucaia mantido pela Campanha Nacional de Escolas da Comunidade - CNEC<sup>9</sup> e assumido posteriormente pelo Estado, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases nº 5692/1971 com o 2º segmento do 1º grau. Em 1985 foi autorizado e criado o Curso de Formação de Professores e a escola foi renomeada, passando a se chamar Colégio Estadual Sol Nascente. Devido ao aumento dos cursos e o grande número de alunos, em 1987, construiu-se um prédio pré-moldado com 10 salas de aula, anexo ao colégio, muito conhecido como Lelezinho<sup>10</sup>, conforme se observa na imagem. Em 1996, foi implantado também o Curso de Formação Geral<sup>11</sup>.

Frente às políticas implementadas pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro para melhorar a qualidade da educação básica, faz-se pertinente analisar as práticas de gestão de uma escola da rede estadual do Rio de Janeiro à luz da gestão estratégica e participativa. Assim se vislumbra considerar a realidade do Colégio Estadual Sol Nascente para constatar os desafios do cotidiano escolar no que tange à gestão, sendo analisado nesta pesquisa o período de 2008 a 2011.

---

<sup>9</sup> CNEC é uma instituição educacional fundada desde 1943, cuja “missão é promover a formação integral de pessoas, oferecendo educação de excelência com compromisso social”. Disponível no site [www.cnec.br/](http://www.cnec.br/) acessado em 12/08/2012.

<sup>10</sup> Segundo o jornalista Leandro Martinelli, Jornal O Canhoto, Lelezinho deve-se ao nome do engenheiro-arquiteto que criou a estrutura pré-fabricada, Luis Figueira de Lima, que tinha por apelido Lele.

<sup>11</sup> O Curso de Formação Geral era a nomenclatura utilizada para designar o atual Ensino Médio.

Imagem1: Prédio anexo ao Colégio Estadual Sol Nascente “Lelezinho”



Fonte: Acervo fotográfico do Colégio Estadual Sol Nascente/2009

Atualmente a unidade escolar conta com uma equipe de direção composta por um Diretor Geral, dois Diretores Adjuntos, uma Coordenadora Pedagógica, uma Agente de Pessoal e uma Secretária Escolar. A instituição atende 1451 alunos, conforme censo escolar/2011, distribuídos em três turnos oferecendo ensino fundamental 2º segmento, ensino médio regular (manhã e noite) e educação de jovens e adultos, além das turmas de Autonomia<sup>12</sup> (Ensino Fundamental) e Ensino Médio no terceiro turno, no total 54 turmas.

O quadro de pessoal conta com 112 professores e 35 funcionários administrativos, sendo 08 estatutários. Os funcionários são distribuídos da seguinte forma: nos serviços gerais, na portaria e na cozinha (merendeiras), além de exercerem função de inspetor de alunos.

---

<sup>12</sup> Programa Autonomia é uma parceria entre a Secretaria de Estado de Educação e a Fundação Roberto Marinho, em que utiliza a metodologia do Telecurso. É um programa de aceleração de aprendizagem, que iniciou em 2009, ou seja, para atender aos alunos com distorção idade-série e minimizar a evasão escolar. Conta com único professor que ministra as aulas numa telessala tendo livro de apoio de diversas disciplinas.

O colégio ocupa uma área total de 11.000m<sup>2</sup>, sendo 4.000m<sup>2</sup> de área construída, como pode se observar a imagem da entrada da unidade escolar, pela Rua Osvaldir Vicente Siqueira.

Imagem 2: Entrada principal do Colégio Estadual Sol Nascente



Fonte: Acervo fotográfico do Colégio Estadual Sol Nascente/2009

A próxima imagem apresenta a entrada pela Av. Paulo Francisco Torres, que é restrita aos professores e funcionários, visto que há um estacionamento privativo.

Imagem 3: Entrada lateral do Colégio Estadual Sol Nascente



Fonte: Acervo fotográfico do Colégio Estadual Sol Nascente/2009

A escola conta com 23 (vinte três) salas de aula, uma sala destinada aos professores com cozinha e banheiro privativo, uma sala da coordenação pedagógica, uma sala de direção com banheiro, uma sala do departamento de pessoal, uma secretaria escolar informatizada e climatizada, uma quadra coberta com vestiário, dois laboratórios de informática com acesso à internet, um laboratório de Ciências Físicas e Biológicas, um refeitório, uma cozinha

com despensa e banheiro exclusivo para as merendeiras, quatro banheiros para os alunos, além de um banheiro para pessoas de necessidades especiais, um almoxarifado, uma sala arquivo morto da secretaria da escola, uma sala da coordenação de turno, uma biblioteca escolar climatizada e com acesso à internet, um auditório climatizado, uma área de lazer, uma sala de recursos, uma sala de reprodução gráfica com computador conectado à internet e sala da autonomia. A imagem que segue é da área de esporte e lazer da unidade escolar.

Imagem 4: Quadra Esportiva do Colégio Estadual Sol Nascente



Fonte: Acervo fotográfico do Colégio Estadual Sol Nascente/2009

Além de diversos equipamentos, como data show, aparelho de DVD (reprodutor de disco de vídeo), televisores LCD (televisor com tecnologia de tela de cristal líquido) e CRT (televisor com tecnologia de tubo de imagem), CD (aparelho que toca *compact disc*), aparelhagem de som, computadores, impressoras, câmeras digitais, filmadora, epsiscópio e retroprojeter, a escola conta, também, com material didático: jogos, mapas, fitas, livros, enciclopédias, materiais de educação física e de educação artística. A unidade escolar é assistida por sistema de segurança que são alarme e câmera.

A merenda escolar, que segue o cardápio oficial da SEEDUC/RJ é, servida diariamente nos três turnos. A utilização de recursos de manutenção é destinada para pequenos reparos e aquisição de materiais de limpeza e pedagógico.

Ao longo de sua fundação, a instituição contou com vários professores à frente da direção, cada um com uma linha de trabalho. Porém, a equipe de gestão do período de 2008 a 2011, é o recorte deste trabalho e tem como proposta a divisão da gestão escolar, sendo atribuída a cada membro da equipe de direção uma área da gestão.

A gestão pedagógica ficou a cargo de uma diretora adjunta e uma coordenadora pedagógica, que ficaram responsáveis por acompanhar os conselhos de classe, o currículo mínimo, o projeto político pedagógico, o plano de desenvolvimento da educação, prestar atendimento a alunos e professores quanto ao processo ensino aprendizagem e implementar os encaminhamentos da Orientadora de Gestão ou Integrante do Grupo de Trabalho da Gestão Integrada da Escola.

Já a gestão financeira ficou sob a responsabilidade de uma diretora adjunta, a pesquisadora, que é tesoureira da Associação de Apoio à Escola, responsável pela Prestação de Contas, que compra mercadoria para merenda escolar, para a manutenção da rede física, para área pedagógica e contrata serviço em geral. Também coordena o Programa Escola Aberta<sup>13</sup> e é responsável pelos bens patrimoniais e por assistir as pessoas que prestam serviço comunitário, encaminhadas pela Justiça.

A gestão administrativa é de responsabilidade da agente de pessoal e de um professor regente que organiza e lança a movimentação dos professores no quadro de horário online da Secretaria de Educação. Outro professor, que é extraclasse, é responsável por acompanhar o trabalho e a documentação dos funcionários terceirizados. Vale destacar que a agente de pessoal é responsável também pela documentação dos servidores públicos.

---

<sup>13</sup> O Programa Escola Aberta é um programa do governo federal em que aos finais de semana as escolas públicas localizadas em área de vulnerabilidade social oferecem atividades culturais, esportivas, lazer, recreativas e formação profissional por meio de oficinas. A comunidade tem livre acesso para participar das 10 oficinas oferecidas de 9h às 17h com direito a café da manhã e almoço.



Faz-se necessário destacar a participação da comunidade escolar por meio da Associação de Apoio à Escola que conta em seu quadro com os membros da diretoria executiva e do conselho fiscal, formado por representante de professores, de alunos, de pais e de funcionários, sendo o diretor geral Presidente automaticamente, conforme o estatuto da AAE.

Pela Resolução SEEDUC/RJ nº 3.999/2008, essa associação tem a função de deliberar mensalmente quanto à aplicação da verba pública destinada à instituição escolar, registrada em ata. É uma associação civil eleita por toda comunidade escolar que tem a função de acompanhar o investimento da verba pública. AAE do Colégio Estadual Sol Nascente demonstra uma preocupação com a gestão pedagógica; conforme consta em ata, pois há registro de discussões acerca do desempenho dos alunos e do resultado do SAERJ.

A intervenção organizadora e mobilizadora no Colégio Estadual Sol Nascente dar-se-á pela Associação de Apoio à Escola, em que os membros têm compreensão da importância da elaboração de um plano de ação, uma vez que nas reuniões se discutem questões de âmbito financeiro, administrativo e pedagógico. E, assim, propõem intervenções necessárias. Se essas são implementadas, só serão possíveis visualizá-las mediante o resultado do Sistema de Gestão Integrada da Escola, que retrata a gestão da escola. Espera-se que o Projeto Pedagógico da Escola também retrate o fazer educacional da instituição.

A seguir o resultado do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro- SAERJ referente ao Colégio Estadual Sol Nascente dos alunos do 9º ano do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio período 2008/2011 e também o percentual de participação dos respectivos alunos nos anos de 2010 e 2011.

#### 1.5.1 Apresentação Comparativa da Média de Proficiência SAERJ

O objetivo deste tópico é apresentar os resultados comparativos que o Colégio Estadual Sol Nascente obteve no SAERJ ao longo do período 2008-2011. É importante salientar que a análise desse resultado será tratada no capítulo 2 deste trabalho.

Antes de comparar os resultados de proficiência<sup>14</sup> em Língua Portuguesa e Matemática do SAERJ do Colégio Estadual Sol Nascente entre as escolas da rede estadual e até mesmo da regional, faz-se primordial apresentar os resultados da escola alcançados a cada ano. É importante entender que a classificação dos alunos por padrão de desempenho é feita da seguinte forma: baixo, intermediário, adequado e avançado<sup>15</sup>.

Faz-se primordial também refletir acerca do projeto político pedagógico da escola à luz do resultado do SAERJ, no sentido de contemplar uma nova abordagem educacional, para que haja uma comunicação entre o pedagógico e a avaliação em larga escala.

Dessa maneira, as habilidades desenvolvidas e consolidadas pelos alunos nas escalas de proficiência<sup>16</sup> terão um significado para a equipe gestora e os demais professores. Para Oliveira (2008) a escala de proficiência é rica em informações quanto ao desenvolvimento cognitivo dos alunos em cada nível de proficiência.

Sendo o nível de proficiência importante para caracterizar a situação do desempenho dos alunos, seguem os gráficos com o resultado do SAERJ para mostrar o nível alcançado pelos alunos do Colégio Estadual Sol Nascente.

A apresentação comparativa faz-se importante para perceber o padrão de desempenho alcançado, o resultado real de proficiência em língua portuguesa e matemática e o percentual de participação dos estudantes do Colégio Estadual Sol Nascente.

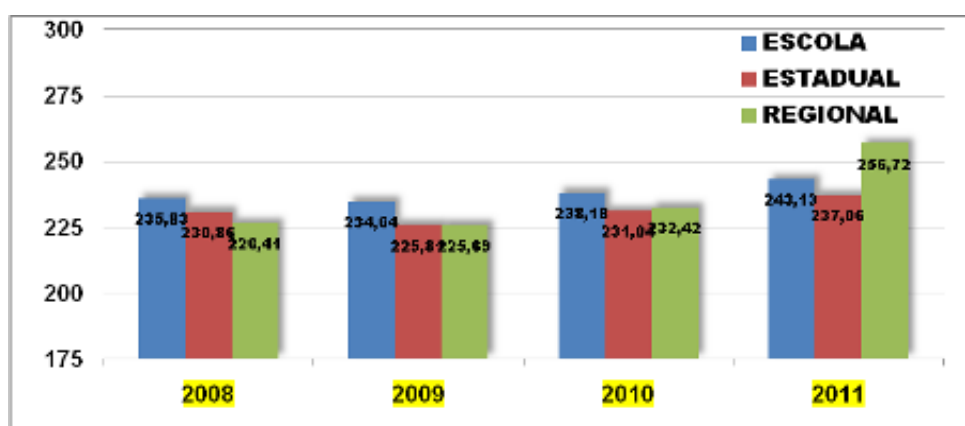
---

<sup>14</sup> Proficiência é a medida de uma determinada aptidão (traço latente). Segundo Silva (2010), o conhecimento de uma disciplina é um traço latente que pode ser medido através de instrumentos compostos por itens elaborados a partir de uma matriz de habilidade.

<sup>15</sup> Entende-se por baixo : o grupo de alunos que não desenvolve habilidade e competência própria do período de escolaridade; intermediário: o grupo de alunos que iniciou o processo de sistematização e domínio de habilidades básicas e essenciais ao período de escolarização; adequado: o grupo de alunos que demonstra ter ampliado a habilidade quanto em quantidade quanto em complexidade; avançado: o grupo de aluno que demonstra ter domínio das habilidades do período de escolarização, ou seja, superam as expectativas do período. Revista SAERJ vol.1/2011.

<sup>16</sup> Escala de Proficiência é um instrumento de medida educacional de desempenho do aluno, organizado em diferentes níveis de proficiência.

Gráfico 01: SAERJ 9º ano - Proficiência Média em Língua Portuguesa



Fonte: Boletim Pedagógico da Escola/ Revista SAERJ, 2012

Faz-se importante mencionar que o foco da matriz de referência para avaliação em Língua Portuguesa é a leitura. Os temas abordados são: procedimentos de leitura; implicações do suporte, do gênero e/ou do enunciador na compreensão de textos; relação entre textos; coerência e coesão no processamento de textos; relações entre recursos expressivos e efeitos de sentido e variação linguística.

Esses pontos são abordados na matriz de referência em Língua Portuguesa em todas as etapas de escolaridade avaliadas, visto que é necessário avaliar o desenvolvimento de uma mesma habilidade, com graus de dificuldades distintas. Ou seja, à medida que o aluno avança em escolaridade, consequentemente espera-se que atinja as habilidades próprias do ano escolar que esteja cursando.

Mediante o gráfico 1, pode-se verificar que o Colégio Estadual Sol Nascente, ao longo do período 2008-2011, apresentou um resultado crescente, com exceção do ano 2009 que teve uma queda 1,19% em relação ao ano 2008. Mas, a partir de 2009 o colégio apresentou uma evolução percentual, apesar de se concentrar no padrão intermediário de desempenho (235 a 245)<sup>17</sup>.

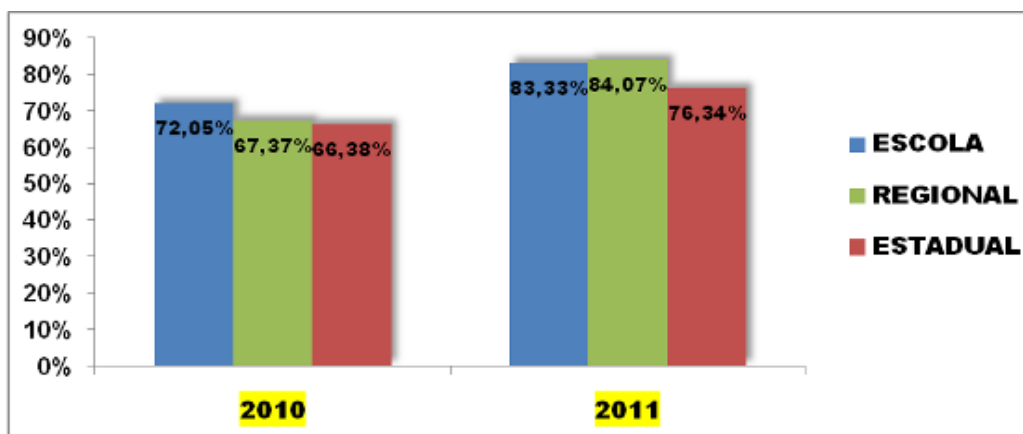
Em relação à rede estadual os alunos do 9º ano do ensino fundamental do colégio em Língua Portuguesa estão à frente em pontos percentuais, bem como em nível regional, com exceção de 2011, quando a regional atingiu

<sup>17</sup> É importante esclarecer que a escala de proficiência vai de 0 a 500.

resultado superior ao do colégio. Esse resultado pode ser atribuído ao fato da mudança de Regional Serrana V (sede Rio Bonito) para Serrana II (sede em Nova Friburgo), tendo em vista o resultado alcançado pelas escolas em Nova Friburgo e também pela questão socioeconômica da região serrana fluminense, em que o poder aquisitivo é mais alto.

O gráfico 2 diz respeito ao percentual de participação dos alunos do 9º ano do ensino fundamental na avaliação que comparada a nível estadual, a variação não chega a 10%. Mas vale registrar que a participação dos alunos do colégio aumentou de um ano para outro em 11,28%.

Gráfico 02: SAERJ 9º ano Língua Portuguesa e Matemática Participação



Fonte: Boletim Pedagógico da Escola/ Revista SAERJ, 2012.

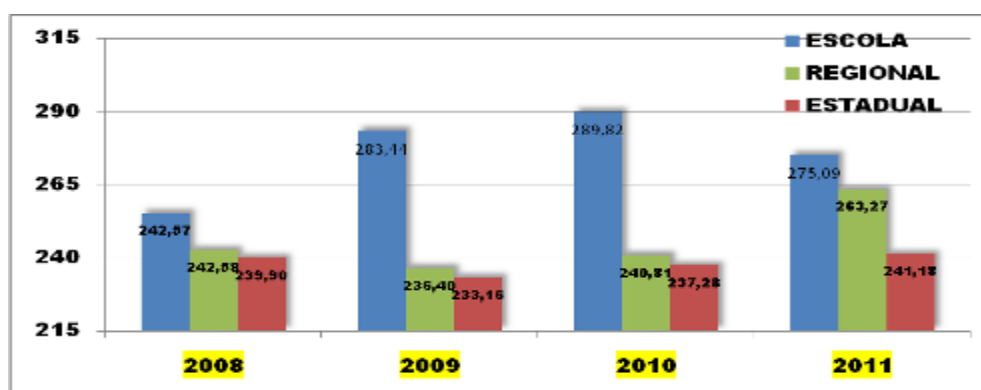
A matriz de referência de Matemática está centrada na habilidade de resolver problemas contextualizados, que perpassam pelos seguintes temas: espaço e forma; grandezas e medidas; números e operações/ álgebra e funções; tratamento da informação. Vale mencionar que estes concentram descritores que exprimem habilidades em Matemática comum a todas as etapas de escolaridade, sendo gradativa a dificuldade.

Quanto aos resultados de proficiência em Matemática do 9º ano de escolaridade, ao longo do período, ficou entre 240 e 290 na escala, apresentando significativa variação. Em 2008-2009 a variação foi de 40,87, enquanto 2009-2010 foi de 6,38 e de 2010-2011 a variação foi negativa -14,73.

Dessa forma, conclui-se que, no período 2008-2010, a proficiência em Matemática foi crescente, sendo 2011 o ano em que se rompeu esse crescimento.

Mas, mesmo frente a esses resultados, a unidade escolar, comparada com a regional e as escolas da rede estadual, apresenta um quadro satisfatório.

Gráfico 03: SAERJ 9º ano Proficiência Média em Matemática

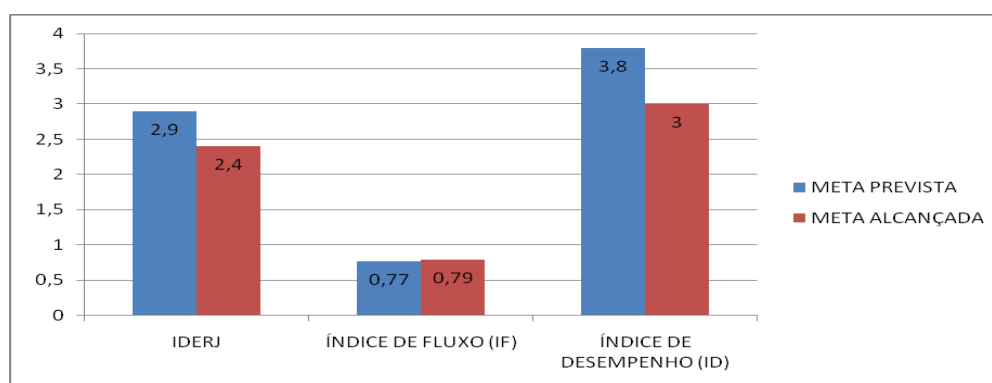


Fonte: Boletim Pedagógico da Escola/ Revista SAERJ, 2012.

Em linhas gerais, o segundo segmento do ensino fundamental (6º ao 9º ano de escolaridade) do Colégio Estadual Sol Nascente apresenta um resultado preocupante no Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro IDERJ. Mas, antes de apresentar o resultado, faz-se pertinente entender o que vem a ser o IDERJ. O IDERJ calcula-se pela fórmula  $IDERJ = IF \times ID$ .

O IF é o índice de fluxo, mede a relação entre (aprovação)/(reprovação e abandono) e o ID, índice de desempenho que vem a ser o resultado das provas do SAERJ.

Gráfico 4: Resultado do IDERJ - Ensino Fundamental II/2011

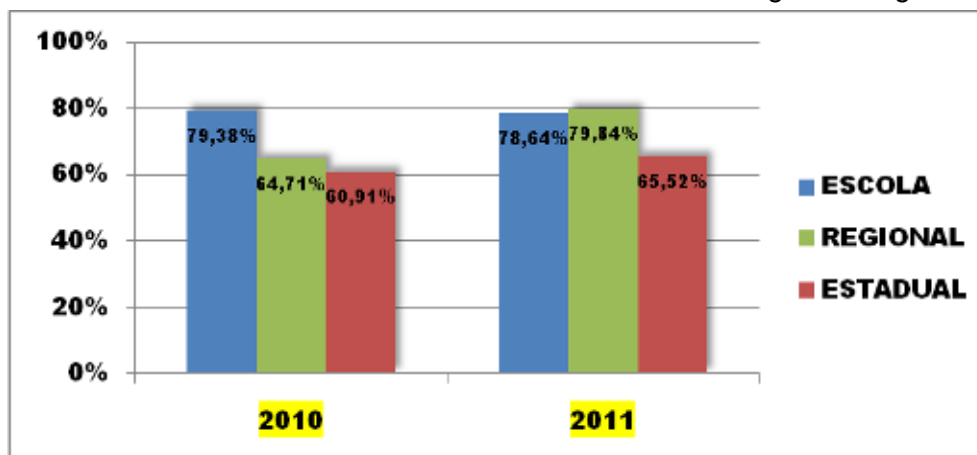


Fonte: SEEDUC/RJ, 2012

O resultado apresentado mostra que a instituição em 2011 não atingiu as metas previstas no Índice de Desenvolvimento Escolar Rio de Janeiro, que

vem a ser o foco desta apresentação, que é o resultado das provas do SAERJ no ensino fundamental.

Gráfico 05: SAERJ 3ª Série EM Proficiência Média em Língua Portuguesa

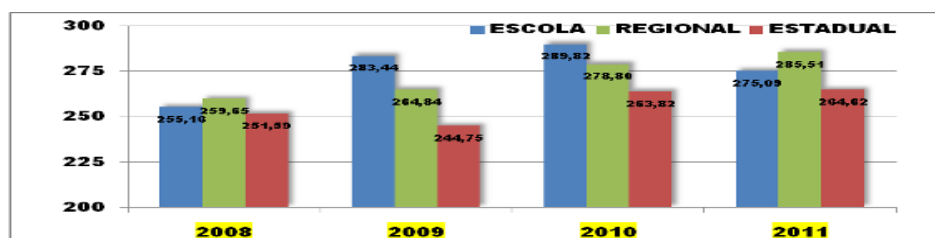


Fonte: Boletim Pedagógico da Escola/ Revista SAERJ, 2012.

Faz-se relevante observar os dados da 3ª série do ensino médio quanto à proficiência em Língua Portuguesa, gráfico 5, que no período 2008-2011 ficou na escala de proficiência entre 250 a 300, classificado como intermediário. No ano de 2010, a proficiência atingiu seu ápice, 289,82 na escala. Ao longo do período seguinte, apresentou uma queda. A variação de 2008 - 2009 ficou em 28,28%, ou seja, houve um progresso; de 2009- 2010 reduziu a variação para 6,38% e de 2010 -2011 a variação atingiu -14,73%, terminando o período com uma variação negativa. Comparando o colégio em nível estadual e regional, percebe-se que a unidade escolar sobressai em Língua Portuguesa na 3ª série do ensino médio nos anos 2009 e 2010.

A seguir, o gráfico 6 com percentual de participação dos alunos da 3ª série do Ensino Médio em Língua Portuguesa e Matemática no SAERJ.

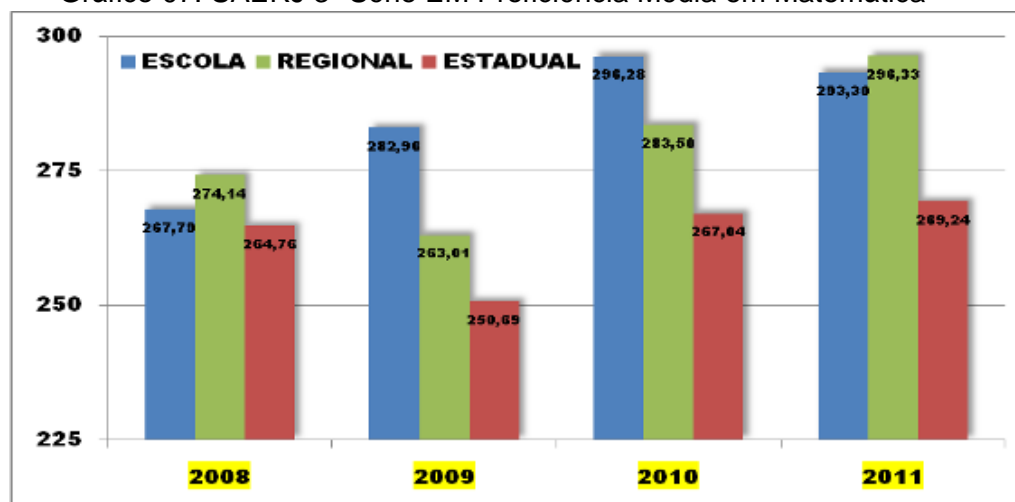
Gráfico 06: SAERJ - 3ª Série Em Língua Portuguesa e Matemática Participação



Fonte: Boletim Pedagógico da Escola/ Revista SAERJ, 2012.

A participação dos alunos da 3ª série do Ensino Médio é mais significativa em 2010, uma vez que, em comparação à regional, a variação é de 14,67% e em nível estadual a variação aumenta para 18,47%. Já em 2011, com a mudança de regional, a posição é alterada.

Gráfico 07: SAERJ 3ª Série EM Proficiência Média em Matemática



Fonte: Boletim Pedagógico da Escola/ Revista SAERJ, 2012.

A proficiência em Matemática na escala ficou em torno de 250 a 300, resultado classificado como intermediário. O resultado, ao longo do período 2008-2010, foi crescente. Em comparação, em nível estadual, a escola ficou à frente nos quatro anos avaliados, mas em nível regional, nos anos de 2008 e 2011, a escola esteve abaixo da média.

A variação do resultado comparado à escola de 2008-2009 fica em 15,17; 2009-2010 fica em 13,32; 2010-2011, a queda registrada foi de 2,98. O resultado negativo é, inclusive, abaixo da meta prevista para 2011 de 3,9. O resultado alcançado foi de 3,2, visto que o desempenho na prova do SAERJ não foi satisfatório.

Assim, como não foi satisfatório o resultado do IDERJ/2011, em que a meta prevista era 2,8, mas a alcançada foi 2,3, bem como o resultado do índice de fluxo, em que estava previsto 0,72, mas alcançado 0,71.

Isso mostra que a unidade escolar, no padrão de desempenho, tanto em Língua Portuguesa e Matemática, ao longo do período 2008-2011, esteve na categoria intermediária na interpretação dos resultados do SAERJ. O padrão

intermediário é aquele em que os estudantes demonstram estar iniciando o processo de sistematização.

Os alunos que apresentam este padrão de desempenho demonstram já terem começado um processo de sistematização e domínio das habilidades consideradas básicas e essenciais ao período de escolarização em que se encontram. (REVISTA SAERJ, 2011, p. 34).

Isso aponta a necessidade de um grande investimento para que os alunos do Colégio Estadual Sol Nascente possam desenvolver habilidades mais adequadas ao período de escolarização, visto que, no ano de 2011, a unidade escolar em pauta ficou classificada dentre as cinco escolas da Regional Serrana II e dentre as três escolas do Município de Cachoeiras de Macacu com menor resultado.

#### 1.5.2 Resultado do Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE

A proposta deste tópico é apresentar os dados encontrados no arquivo da escola acerca do Sistema Gestão Integrada da Escola (GIDE) e do Painel de Gestão à Vista para subsidiar a pesquisa.

A Integrante do Grupo de Trabalho – IGT, ao longo do ano de 2011, segundo registro, visitou a escola duas vezes para orientar a equipe pedagógica quanto ao preenchimento dos formulários, atualização do Painel de Gestão à Vista e para resolver pendências. Os Relatórios de Visita/2011 apresentam o avanço da escola, o que precisa melhorar e os problemas a serem resolvidos.

Segundo consta no primeiro Relatório de Visita/2011, a unidade escolar, nesse período, não apresentou problema em relação à evasão escolar, às condições ambientais na escola, à preservação patrimônio público, à prestação de contas, à aceitação das diferenças (discriminação) e à frequência dos professores à escola.

No entanto, consta, no primeiro Relatório de Visita, que a escola precisa melhorar quanto ao resultado de aprovação sem progressão parcial (dependência), desempenho Prova Brasil em Matemática 9º ano do ensino fundamental, desempenho dos alunos no exame nacional do ensino médio



(ENEM), prevenção de gravidez na adolescência e à execução dos planos de curso pelos professores.

Por fim, consta no primeiro Relatório de Visita\2011, que é preciso resolver a situação da defasagem idade série; do baixo desempenho dos alunos do ensino fundamental e do ensino médio no sistema de avaliação do estado do Rio de Janeiro (SAERJ); do baixo índice de aprovação em curso superior; da violência envolvendo membros da comunidade escolar (professores, alunos e funcionários), uma vez que não há registro de atividade preventiva; da falta registro de meios pedagógicos para melhorar o processo ensino aprendizagem, pois não consta registro de práticas pedagógicas bem-sucedidas na sala de aula, bem como de registro de aulas atrativas e de cumprimento do currículo mínimo por parte dos professores; da carência de professores e da frequência dos pais em reuniões para discutir o desempenho dos alunos.

Em relação ao Relatório do 1º Bimestre do Ensino Médio, realizado pela IGT, não foi apresentado um resultado satisfatório em decorrência das seguintes causas: desinteresse dos alunos e falta de pré-requisito, falta de interesse da família, falta de estudo em casa, dificuldade em interpretar o que se lê e vocabulário muito limitado.

No Plano de Ação Complementar (PAC), apontado pela Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), as ações corretivas propostas para resolver as questões apresentadas no 1º bimestre foram aulas de reforço no contraturno, revisão de conteúdo dado e reunião com os pais das turmas críticas. Vale esclarecer que as aulas de reforço no contraturno seriam implementadas em 2012 pelo Programa Educação Integral, conhecido como Mais Educação<sup>18</sup>, do governo federal.

No Ensino Médio, o resultado continuou insatisfatório no 2º Bimestre, segundo dados coletados pela IGT, devido às seguintes causas: falta de comprometimento dos alunos, falta de pré-requisitos, falta de interesse da família, falta de perspectiva, dificuldade de interpretar o que lê e excesso de trabalho dos professores (curiosidade: a IGT conversou uma vez com alguns professores).

---

<sup>18</sup> O programa visa à permanência do estudante na escola para que possa melhorar o desempenho escolar, por meio de atividades esportivas, recreativas, culturais e ambientais.

No Plano de Ação Complementar (PAC), apontadas mais uma vez pela IGT, as ações corretivas para resolver as causas apresentadas no 2º bimestre foram: oferecer aula de reforço no contraturno, realizar campanha de conscientização da importância dos estudos e organizar simulados com questões de provas anteriores do SAERJ.

Segundo consta na Revista Contextual (2010), esses resultados influenciam o desempenho dos alunos no que diz respeito às questões intra e extraescolares.

As questões intraescolares tratam da organização e gestão da escola, do clima escolar e do enfoque pedagógico. Comparando o resultado da escola e do estado, percebe-se que o índice de atuação do diretor, segundo os professores, é de 7,5%, enquanto a nível estadual é 8,1%; o clima da escola está dentro da média estadual e o enfoque pedagógico, segundo os alunos da escola, é de 9%, enquanto a nível estadual é 8,4%.

Já as questões extraescolares tratam do índice socioeconômico, raça e sexo. Enquanto o do estado é 5,4% o da escola é 4,9% no tocante ao índice socioeconômico; em relação à raça, a escola tem 30% brancos e o estado 31% e no item sexo, o percentual de meninas na escola é de 52%, de meninos é de 48%, enquanto a nível estadual é de 54% de meninas e 46% de meninos.

Em relação ao ensino fundamental II, consta no relatório do 2º Bimestre, único localizado, um resultado insatisfatório. As causas apontadas foram: falta de comprometimento dos alunos, falta de pré-requisito, falta de interesse da família, falta de perspectiva, dificuldade de interpretar o que lê e excesso de trabalho dos professores.

As ações corretivas previstas no PAC foram: oferecer aula de reforço no contraturno, realizar campanha de conscientização da importância dos estudos e organizar simulado com questões de provas anteriores do SAERJ.

No que tange ao Sistema de Gestão Integrado da Escola do Colégio Estadual Sol Nascente, verifica-se o retrato da instituição e o caminho a ser percorrido para melhorar as práticas de gestão. Essas, por sua vez, perpassam pelos marcos situacional, doutrinal e operacional. Toda comunidade escolar precisa ter clareza quanto à realidade da instituição (diagnóstico), a previsão de

metas a serem alcançadas (ideal) e o caminho que conduzirá a gestão (diretriz para desenvolver o Plano de Ação).

Para que seja um caminho exitoso, faz-se necessário que o gestor e os demais membros da equipe gestora tenham esses conceitos muito nítidos. Caso contrário, os marcos acabam sendo mera formalidade, e, dessa forma, podem comprometer o resultado do SAERJ e do IDEB da unidade escolar.

### 1.5.3 Comparação do resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica IDEB

Frente à importância e peso que, atualmente, os estados e municípios têm dado aos resultados do IDEB e conscientes da meta estabelecida pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, que é estar entre os primeiros estados no IDEB 2013, propõe-se comparar os resultados do IDEB no Colégio Estadual Sol Nascente com os resultados do município de Cachoeiras de Macacu e do estado do Rio de Janeiro.

O quadro comparativo 2 é referente ao 9º ano de escolaridade do ensino fundamental, período 2005-2011, em que fica nítido que o colégio em pauta não atingiu a meta prevista, assim como as escolas estaduais do município de Cachoeiras de Macacu, que somam um total de nove escolas.

Quadro 2: Quadro Comparativo do IDEB do Ensino Fundamental

I D E B								
9º ano ensino fundamental								
ANO	C.E. Sol Nascente		Cachoeiras de Macacu				Estado do Rio de Janeiro	
	IDEB	Projeção	Municipal		Estadual		IDEB	Projeção
	IDEB	Projeção	IDEB	Projeção	IDEB	Projeção	IDEB	Projeção
2005	4,0	_____	3,8	_____	3,8	_____	2,9	_____
2007	3,3	4,0	4,0	3,8	3,2	3,8	2,9	2,9
2009	3,5	4,1	3,8	4,0	3,4	4,0	3,1	3,1
2011	3,1	4,4	*	4,2	3,4	4,2	3,2	3,3

Fonte INEP/MEC 2011<sup>19</sup>

<sup>19</sup> \* O número de participante na Prova Brasil foi insuficiente para que os resultados fossem divulgados, segundo INEP/2012.

Dessa forma, pode-se perceber que o problema está em todas as escolas que pertencem à Regional Serrana II no município de Cachoeiras de Macacu. Percebe-se que a situação na rede municipal também é bem delicada a partir do ano de 2009. Já em nível estadual o agravante é em 2011.

Portanto, o quadro apresentado é preocupante, uma vez que o IDEB da rede estadual e municipal está bem longe de atingir a referência 6.0, que é tida como ideal.

Observando o resultado do Colégio Estadual Sol Nascente, ao longo do período, constata-se que de 2005 para 2007, houve uma queda de 18%, de 2007 para 2009 houve um crescimento de 6% e de 2009 para 2011 houve uma queda 11%, além disso, o IDEB/2011 está 30% abaixo da meta prevista de 4.4.

Segundo o Portal do IDEB, o resultado da escola em pauta no ano de 2011 é proveniente do fluxo de 0,79, ou seja, de cada 100 alunos, 21 foram reprovados demonstrando um crescimento de 5% em relação ao ano de 2009; em 2009 o fluxo atingiu 0,75 demonstrando crescimento 4% em relação ao ano 2008; em 2007 houve uma queda de 12% no fluxo de 0,72; em 2005 o fluxo chegou a 0,82. Vale lembrar que, quanto mais próximo de 1 o fluxo, significa avanço dos alunos no quesito taxa de aprovação.

Como o Colégio Estadual Sol Nascente não atingiu a meta, a instituição tem pela frente um grande desafio, que é reverter a queda para os próximos anos. Portanto, faz-se imprescindível observar a variação do fluxo e da proficiência dos alunos, pontuar os fatores prováveis do baixo desempenho e, sobretudo, monitorar as taxas de evasão, reprovação e o processo de aprendizagem. É necessário detalhar os fatores que desencadearam a queda do IDEB para que haja um plano de intervenção pedagógico.

O IDEB da rede estadual do Rio de Janeiro, frente ao resultado apresentado, em posição de *ranking*, passou da 26ª posição em 2009 para 15ª posição em 2011, ou seja, apresentou uma variação de 15% de 2009 (2,8) para 2011 (3,2). Mas, em nível de Brasil, observa-se que o resultado ainda é bem crítico, uma vez que ao longo dos anos, não conseguiu se aproximar da média nacional.

Quadro 3: Comparação do IDEB do Ensino Médio

I D E B			
Ensino Médio			
ANO	IDEB/RJ	Projeção	Brasil
2005	2,8	_____	3,0
2007	2,8	2,8	3,2
2009	2,8	2,9	3,4
2011	3,2	3,1	3,4

Fonte INEP/MEC 2011

Verifica-se que, no estado do Rio de Janeiro, no período 2005-2009, o IDEB não sofreu alteração, manteve-se em 2,8. Só em 2011 conseguiu atingir um crescimento de 0,4, superando a meta estabelecida pelo INEP.

### 1.6 Considerações acerca dos resultados apresentados

Frente ao caso apresentado neste capítulo, pode-se perceber o esforço da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, visto que a estrutura da rede estadual foi sendo transformada ao longo do ano de 2011, buscando desenvolver um modelo de gestão que apóie o processo de gestão escolar da rede.

Assim, aparentemente, o Colégio Estadual Sol Nascente apresenta uma estrutura de gestão bem definida que está tentando implementar as propostas da SEEDUC/RJ via Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE). No entanto, os resultados do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro-SAERJ e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica IDEB mostram que a unidade escolar ainda não conseguiu atingir as metas previstas.

Portanto, esse cenário sugere uma questão problema: o processo de gestão do Colégio Estadual Sol Nascente não está sendo capaz de produzir os

resultados esperados, frente à mudança de cenário. Observando os indicadores educacionais, SAERJ e IDEB, e o Sistema GIDE a gestão do Colégio Estadual Sol Nascente, no período 2008-2011, não apresenta prática de gestão que influencie positivamente no resultado do desempenho escolar.

Faz-se relevante observar o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) e o Índice Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) por fornecerem dados que nortearão toda a pesquisa.

Dessa forma, a questão problema ora apresentada orienta a pesquisa a se realizar junto à unidade escolar, a fim de identificar as possíveis lacunas em seu processo de gestão, análise que será apresentada a seguir.

## 2 A GESTÃO DO COLÉGIO ESTADUAL SOL NASCENTE

A gestão educacional demanda por novas perspectivas na forma de conduzir a escola pública, para que ela possa promover efetivamente a aprendizagem. Levando-se em conta que pelo resultado insatisfatório da escola no SAERJ, no IDEB e no Sistema GIDE, em que as metas previstas não foram alcançadas, torna-se necessária uma análise das dimensões da escola que podem ter contribuído para esses resultados.

Diante dessa realidade educacional, foi identificado um problema: frente à mudança de cenário, o processo de gestão do Colégio Estadual Sol Nascente não está sendo capaz de produzir os resultados esperados.

Esse problema levanta algumas questões: de que forma as mudanças propostas pela Secretaria de Estado de Educação, por meio do Sistema de Gestão Integrada da Escola, impactaram a gestão do Colégio Sol Nascente? Como a equipe gestora tratou os resultados das avaliações em larga escala ao longo da gestão? Quais os processos de gestão, explícitos ou não, que influenciaram diretamente nos resultados? O que a gestão realizou a fim de atender às demandas apresentadas pelo GIDE? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da unidade escolar em termos de gestão?

Para que se possa realizar uma análise do processo de gestão do Colégio Estadual Sol Nascente e responder às perguntas acima listadas, optou-se por utilizar como base de análise as dez dimensões apresentadas por Lück (2009) no livro **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências**.

Para aprofundar a respeito desse novo modelo de gestão educacional, pretende-se apresentar o conceito e as ideias da gestão estratégica e participativa e os desdobramentos das dimensões da gestão escolar.

### 2.1 A Gestão Estratégica e Participativa e as Dimensões da Gestão Escolar

A partir de 1990, observa-se na escola pública um esforço pelas autoridades educacionais em viabilizar uma gestão que consiga mobilizar as

peças em prol de uma identidade escolar, com princípios democráticos, em que o escopo seja a participação para tomada de decisão a respeito da orientação, da organização, do planejamento, das dimensões que implicam uma nova gestão escolar e seu processo de implementação.

Assim sendo, é importante ressaltar que gestão educacional não é “modismo”, como diz Lück (2010a, p. 48) não é “pegar carona numa onda atual”. Acima de tudo, é “uma mudança de paradigma [...] (em que há) ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos [...]” (LÜCK, 2010b, p. 49).

Tendo isso em vista, pode-se definir gestão educacional como sendo

o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2010c, p. 35-36).

Nessa perspectiva, a articulação entre o órgão central e a unidade escolar é preponderante para que se efetive, verdadeiramente, uma gestão educacional, para que não predominem os níveis hierárquicos na estrutura das instituições de forma autoritária, mas que a atuação seja democrática no sistema de ensino como um todo.

Já é chegada a hora que órgão central e escola trabalhem de forma integrada, pois “[...] se os órgãos centrais falassem a mesma linguagem, estabelecendo prioridades de tarefas e respeitando limitações de tempo e de pessoal [...]” (SILVA, 1995, p. 98 *apud* LÜCK, 2010d, p. 68) das organizações, a escola pública estaria num patamar bem melhor do que se encontra atualmente.



É válido ressaltar que a gestão está a serviço de uma transformação da realidade educacional de modo a entendê-la e, sobretudo, exercer sua influência para viabilizar a mudança necessária.

Nesse sentido, Machado (2010) defende a gestão estratégica como o mecanismo de identificação das necessidades essenciais para que ocorra a transformação na organização dentro de um planejamento, estabelecendo as prioridades para as mudanças e os meios para concretizá-las.

Cabe ao gestor escolar que preza pela Gestão Estratégica contribuir com o processo de adaptação perene junto às organizações, no sentido de enfrentar as alterações de visão, de hábitos, de cultura, de postura e de estratégias, de modo a adequar as mudanças do ambiente em que atua.

Mas, para que esse processo de gestão seja eficaz, faz-se necessária sua flexibilidade, no sentido de promover continuamente o planejamento, a aprendizagem, a adaptação e adequação na prática organizacional (MACHADO, 2010).

Dessa maneira, as organizações podem adotar estruturas mais descentralizadas, até porque, quanto mais dinâmico for o ambiente, maior será a necessidade de flexibilidade. Essa se dá através do processo de descentralização à medida que as decisões são tomadas por quem conhece, de fato, a realidade organizacional.

Os gestores que atuam nos sistemas de ensino e nas escolas têm condições de participar da tomada de decisão. Lück chama atenção para a prática da autonomia que demanda um amadurecimento dos diversos atores sociais, que perpassam pela confiança recíproca, pela transparência, pela liberdade de expressão, pela ética e pelas transcendências de valores pessoais, em nome de uma educação de qualidade. A autora observa que

a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LÜCK, 2010e, p.22-23).

Diante dessa definição, pode-se dizer que a implementação do modelo de gestão participativa requer um envolvimento orgânico por parte de todos os membros da organização, tanto nos sistemas de ensino quanto nas escolas.

[...] (essa) participação perpassa pela visão de Gramsci, a sociedade em grande movimento, ativa, estando os grupos articulados para superar as dificuldades existentes. [...] Para Gramsci o verdadeiro intelectual é aquele que está imbuído da organicidade, ou seja, é a pessoa que está na linha de frente de uma sociedade, articulando a prática e a ação. [...] Nesta sociedade as partes têm uma relação de interdependência, vital e pedagógica (ANDRADE, 2007, p. 11-12).

Com base no que foi exposto, entende-se que a construção da escola autônoma perpassa pela prática de uma gestão estratégica e participativa no seio das escolas. Mas há de se ter clareza acerca das dimensões que envolvem uma gestão educacional desse tipo.

#### 2.1.1. As Dimensões da Gestão Escolar à luz da Fundamentação Teórica de Heloísa Lück

Desse modo, torna-se imprescindível aprofundar as dez dimensões propostas por Lück (2009), a saber: Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; Planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento de processos e avaliação institucional; Gestão de resultados educacionais; Gestão democrática e participativa; Gestão de pessoas; Gestão pedagógica; Gestão administrativa; Gestão da cultura escolar; Gestão do cotidiano escolar. A autora agrupa essas dimensões em duas categorias: organização e implementação, as quais serão apresentadas nos tópicos a seguir.

##### 2.1.1.1 As Dimensões de Organização

Partindo do pressuposto de que a dimensão de organização tem por objetivo a preparação do trabalho a ser realizado, Lück (2009) apresenta as quatro dimensões que compreendem a engrenagem da dimensão organizacional. São elas: fundamentos e princípios da educação e da gestão

escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional; gestão de resultados educacionais.

Os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar estão intimamente relacionados ao profissional que assume a direção de uma escola, uma vez que é a pessoa que conduzirá o processo educacional. Para tanto, deverá ter competência para não só conhecer o contexto interno e externo à escola, mas, sobretudo, promover as mudanças emergenciais.

O conhecimento da realidade se efetiva à medida que organiza o projeto político pedagógico da escola e o seu currículo, por meio do envolvimento da comunidade escolar, bem como quando a organização assume seu papel com os seus respectivos profissionais na busca contínua de uma educação que atenda verdadeiramente ao aluno, que é o foco de todo o processo educacional.

Por isso, compete ao gestor a liderança e a organização de todo o trabalho à frente da unidade escolar, de forma a orientar o desenvolvimento educacional para que os desafios próprios do ambiente possam ser resolvidos mediante uma busca conceitual acerca da educação. Em outras palavras, para que o diretor escolar possa atuar com competência faz-se necessário ter conhecimento das dimensões do próprio trabalho, que está atrelado a uma fundamentação teórica acerca da educação.

Para que o gestor possa superar os desafios, é imprescindível que tenha competência específica. Essa, por sua vez, está relacionada a várias questões, como:

1. Capacidade conceitual que demanda ao diretor, segundo Lück (2009, p.18), “(ser) capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve”;

2. Competência básica para fazer entender à comunidade escolar a função social da escola e, sobretudo, o papel de cada um no ambiente educacional para que se tenha clareza acerca das políticas educacionais;

3. Percepção da importância da capacitação em serviço tanto para o gestor e sua equipe quanto para o corpo docente, que precisa compreender os fundamentos e princípios educacionais;

4. Compreensão do significado da gestão escolar que, para Lück (2009), significa aprofundar a abrangência, a dimensão de atuação e estratégia de ação, para que o gestor possa contribuir para a construção da escola eficaz;

5. Competência para o exercício pleno da gestão, que está atrelado a um repertório conceitual próprio da escola, da educação e de seu papel enquanto líder educacional.

6. Domínio das novas concepções educacionais, uma vez que se está inserido numa sociedade globalizada, no mundo da tecnologia, da informação e da comunicação (TIC), no mundo do trabalho, das práticas sociais e da pluralidade de ideias.

Portanto, o ambiente escolar, para Lück (2009, p. 20), “é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo [...]”. Mas, para que esse ambiente seja real, o professor precisa estar bem formado e informado, a fim de que possa fazer a diferença na aprendizagem do corpo discente.

Nesse ambiente, todos os atores têm sua importância, como os funcionários que viabilizam as condições necessárias em nível de infraestrutura para o funcionamento operacional da instituição. Assim como a equipe de gestão que organiza e orienta a área administrativa e pedagógica da unidade escolar. Essa equipe deve “[...] zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas [...]” (LÜCK, 2009, p. 22).

A gestão escolar, nessa perspectiva, envolve o trabalho de todos os partícipes da equipe, a começar pelo diretor, que tem por atribuição liderar, orientar e direcionar todo o trabalho escolar, “não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” (LÜCK, 2009, p. 23).

Não se quer dizer, com isso, que os membros da equipe de gestão, como Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, Secretário Escolar, Diretores Adjuntos ou Vices não tenham suas atribuições no processo de gestão da escola.

Já que o foco é a aprendizagem do aluno, todos são corresponsáveis por seu desenvolvimento, uma vez que a sociedade demanda por pessoas competentes. Segundo Lück (2009), competência é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude que se constrói ao longo da vida, uma vez que o trabalho da escola se assenta na competência, na capacidade de fazer a diferença a partir dos conhecimentos sólidos e de atitudes seguras.

Por isso, a atitude de valorizar a aprendizagem que perpassa pelo planejamento e organização do trabalho escolar. De acordo com Lück (2009), compete ao diretor orientar a prática do planejamento cotidiano, de forma a promover a organização, integração e operacionalização.

O planejamento faz-se importante para nortear as práticas de uma ação sistemática que ocorre no ambiente escolar, “como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho” (LÜCK, 2009, p. 32). Por isso, deve estar na mesa do diretor, na mesa da equipe pedagógica, na sala dos professores e na secretaria da escola.

Vale insistir na premissa de que o planejamento é norteador do processo educacional, porque sem um parâmetro para conduzir e desdobrar os rumos, as intenções e os objetivos dificilmente a gestão da sala de aula e da escola atingirá seu objetivo maior. “Esse processo de planejamento resulta em um plano de ação” (LÜCK, 2009, p.33), que deve fazer parte do cotidiano da equipe gestora e do corpo docente.

Como instrumento de preparação para a promoção de objetivos, ele (planejamento) antecede as ações, criando uma perspectiva de futuro, mediante a previsão e preparação das condições necessárias para promovê-lo e, acima de tudo, a visualização, pelos seus executores, de suas responsabilidades específicas e das competências e determinações necessárias para assumi-las adequadamente (LÜCK, 2009, p.33).

Mas como um instrumento educacional, o planejamento é flexível, e, por isso, necessita estar continuamente sofrendo as alterações decorrentes da dinâmica social e educacional. “Daí porque a tomada de decisões do processo

de planejamento deve acompanhar também a implementação dos planos delineados, seu monitoramento e avaliação” (LÜCK, 2009, p. 34).

O planejamento também deve ser considerado como um processo contínuo de reflexão, pois há necessidade de se fazer um diagnóstico da realidade para em seguida, propor mudança. Ele passa por um processo muito árduo até mesmo na pós- finalização. No espaço escolar há vários tipos de planejamento, como:

1. O Projeto Político Pedagógico é um instrumento educacional, que apresenta à práxis pedagógica da unidade escolar, bem como direciona o foco da gestão;

2. O Plano de Desenvolvimento da Educação é um instrumento que permite que as autoridades educacionais tenham acesso tanto na esfera regional, estadual e federal quanto o plano estratégico da unidade escolar;

3. O Plano de Curso ou de Ensino é baseado nas Diretrizes Curriculares Nacionais e Estaduais, bem atende às especificidades do Projeto Político Pedagógico da escola;

4. O Plano de Aula é um instrumento de trabalho do professor que permite organizar e projetar as atividades a serem desenvolvidas em sala de aula com os alunos.

Esses tipos de planejamento devem ser construídos no coletivo da escola, por meio de reuniões de pais, encontros pedagógicos, assembleia estudantil, reunião com os membros da equipe de direção e os funcionários, reunião com os conselhos escolares e demais membros da comunidade externa.

O planejamento é um processo de articulação e de organização contínua, sendo o gestor a liderança que irá viabilizar, acompanhar, contribuir quanto à clareza dos objetivos e monitorar todo o processo.

O processo educacional precisa ter um caráter de “*feedback*”, segundo Lück (2009), quando se pretende atingir um resultado. O monitoramento de processos educacionais está a serviço de um acompanhamento das práticas pedagógicas, ou seja, de um retorno do que está sendo realizado no âmbito escolar.

O monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos (LÜCK, 2009, p. 45).

Por meio do monitoramento, as ações contidas no plano, no planejamento ou projeto podem ser observadas, analisadas e acompanhadas para garantir melhor o uso do tempo, dos recursos, do espaço, das habilidades e competências das pessoas envolvidas.

A avaliação institucional é um processo que permite medir e julgar os resultados parcialmente obtidos no decorrer da realização, ou seja, tem por objetivo verificar os resultados alcançados.

Conclui-se, mediante o exposto, que a gestão de resultados educacionais seja o caminho a trilhar pela escola, tendo em vista as avaliações em larga escala (SAEB, Prova Brasil e SAERJ) e os dados acerca do rendimento escolar que resultam no IDEB. Nessa perspectiva de gestão, ter um indicador educacional que baliza os resultados possibilita planejar as ações para melhorar o desempenho da instituição. Para Lück (2009, p. 47), “o monitoramento e a avaliação juntos permitem conhecer e orientar a efetividade das ações em relação aos resultados alcançados”.

O gestor escolar que prezar por esta perspectiva- monitorar e avaliar a prática educacional- tende a alcançar a eficácia dos resultados frente avaliação e a eficiência do processo mediante o monitoramento. “Sendo a eficácia e a eficiência intimamente interligadas, o monitoramento e a avaliação são duas ações inter-relacionadas” (LÜCK, 2009, p. 48).

Desse modo, a gestão de resultado não pode ser ignorada pela escola, visto que, para Lück (2009, p. 59), “implica em focalizar os indicadores de resultados obtidos, em associação com os indicadores dos processos que os tornam possíveis.” A gestão precisa focar os objetivos nos resultados, bem como no processo de aprendizagem para melhorar a realidade escolar.

A autora supracitada destaca os indicadores de qualidade, mencionados pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, 2007), que são “a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a

análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados”(LÜCK, 2009, p. 56).

A gestão de resultados educacionais que Lück (2009) apresenta baseia-se em indicadores de desempenho, que balizam o nível de aprendizagem dos alunos, individualmente ou agregados em grupos diversos.

Os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. Também servem para reforçar as ações bem sucedidas, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados (LÜCK, 2009, p. 58).

Os indicadores podem ser classificados tanto para processo, bem como para resultados. Lück (2009) classifica os indicadores que podem contribuir para medir a efetividade da escola, como: insumos, processos, resultados e impacto; eficiência interna, eficiência externa, equidade e inclusão.

Mediante essa realidade, cabe ao gestor propiciar no ambiente escolar meios para monitorar e avaliar continuamente os resultados internos e externos obtidos pelo corpo discente. E a partir daí estabelecer e trabalhar as metas em prol de bons resultados.

A atuação do gestor deve priorizar a organização do trabalho escolar de maneira que haja uma preocupação com a promoção da aprendizagem e com a formação dos alunos. Deve-se ter clareza quanto à organização da aprendizagem, organização do ensino e contextualização da aprendizagem.

Para conseguir transformar e mudar o contexto escolar, é preciso, segundo Lück (2009), implementar também as dimensões que serão abordadas a seguir.

#### 2.1.1.2 As Dimensões de Implementação

As dimensões de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica, a gestão administrativa, a gestão de cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar,



tendo por foco a aprendizagem e formação dos alunos na perspectiva de resultados.

Para que o gestor consiga viabilizar a gestão de resultados, faz-se necessário organizar a gestão democrática e participativa, que demanda a participação da comunidade interna e externa da escola. Não é uma das tarefas mais fáceis, frente à experiência da pesquisadora, uma vez que envolvem diversos grupos sociais, divergências de ideias e interesses pessoais.

Sendo assim, quando o gestor e a comunidade escolar conseguem consolidar esse modelo de gestão, a unidade escolar tende a atingir resultados surpreendentes.

Destaca-se, pois, que a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Vale dizer que todos os processos e ações participativos promovidos pela escola somente se justificam na medida em que sejam orientadores para melhorar os resultados dos alunos (LÜCK, 2009, p. 71).

Para que a participação no espaço escolar seja efetiva, é preciso preparação, que demanda organização, competência, comprometimento da liderança educacional, que deve ser exercida inicialmente pelo gestor escolar. Ele exerce a liderança no momento de mobilização de talento em prol de agregar pessoas ao projeto da escola. O gestor precisa estar aberto ao diálogo, à mediação e disposto a ouvir.

A liderança exercida na escola não pode ser restrita ao gestor. A equipe de gestão exerce a co-liderança e os membros da comunidade escolar exercem a liderança compartilhada, principalmente quando há um consenso na tomada de decisão.

Essa participação se dá não só por meio dos conselhos escolares, em que são eleitos representantes de professores, funcionários, pais, alunos, pessoas externas à escola e membros da equipe de gestão. Esse conselho tem por atribuição auxiliar a tomada de decisão em todas as áreas da gestão ou quase todas. Outra forma de participação da comunidade escolar ocorre na elaboração/reestruturação/organização do Projeto Político Pedagógico, bem como em sua implementação.

A participação também se dá por meio das parcerias entre público, privado e terceiro setor, ou seja, a unidade escolar pode envolver escolas públicas, municipais e estaduais, a iniciativa privada como as empresas e a sociedade civil organizada como as organizações não governamentais. Dessa forma, a instituição estará defendendo o verdadeiro sentido da expressão cidadania, participar ativamente da vida social via educação.

Quando se trata de participação, pergunta-se: - De quem? Naturalmente de pessoas, por isso, a gestão de pessoas é primordial no trato da gestão educacional. Cada vez mais se deve priorizar a relação interpessoal no local de trabalho e de estudo, sobretudo porque a educação lida com “gente” são elas que fazem a diferença no processo educacional, visto que,

[...] como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento (LÜCK, 2009, p. 82).

Em suma, as pessoas proativas que dão vida à escola, que promovem a educação para cidadania, quando se preocupam em implementar um espaço de qualidade social, são comprometidas com o fazer pedagógico, em viabilizar a educação de qualidade e principalmente em lutar pelos princípios que norteiam a coletividade.

Assim, Lück (2009, p. 83) apresenta os elementos fundamentais da gestão de pessoas:

1. Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional;
2. Formação de espírito e trabalho de equipe;
3. Cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos;
4. Inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional;
5. Capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada;
6. Desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação.

A referida autora aponta alguns aspectos preponderantes da gestão de pessoas que devem ser levados em consideração tais como: a motivação, a formação da equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.

Quanto à motivação, ponto de partida para iniciar qualquer atividade, no espaço escolar está relacionada à prática que desperte o interesse da coletividade, via tomada de decisão colegiada, valorização de boas experiências e palavras de otimismo e entusiasmo. As pessoas precisam sentir prazer em suas atividades laborativas.

As pessoas necessitam ser estimuladas a trabalhar em equipe, a estar articuladas entre si com propósito comum, de modo a atender as expectativas da instituição, pois

o trabalho em equipe se forma quando um conjunto de pessoas se envolve em um esforço coletivo para resolver um problema ou produzir um resultado, compartilhando responsabilidades por esse resultado (LÜCK, 2009, p. 87).

Desenvolver trabalho em equipe demanda senso de responsabilidade, uma vez que o resultado não recai numa pessoa, mas no grupo. Para os profissionais atingirem essa maturidade, faz-se necessário a capacitação profissional.

O ambiente escolar ideal compreende a aprendizagem como um bem valioso, tanto para o aluno quanto para os profissionais que ali trabalham. Por isso, a capacitação em serviço deve fazer parte da agenda do diretor. Lück (2009) observa que

[...] é necessário que a capacitação em serviço se constitua em um plano sistemático e abrangente, pelo qual são definidos objetivos, estratégias e atividades organizadas com esse fim e que sejam propostas ações de monitoramento e avaliação das realizações (LÜCK, 2009, p. 88).

A avaliação de desempenho profissional é inerente a qualquer profissão, pois “sem avaliação de desempenho não há gestão do trabalho de pessoas, assim como não se promove o aperfeiçoamento desse desempenho” (LÜCK, 2009, p. 89). O sucesso de uma escola passa pela qualidade da formação de seus profissionais.

A gestão de pessoas é, sobretudo, uma gestão de superação pela complexidade que é lidar com o ser humano e suas especificidades, principalmente quando há conflitos.

Em função disso deve-se considerar que

[...] uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos (LÜCK, 2009, p. 94).

É evidente que tudo que é feito na escola passa pelo pedagógico, é um ato intencional, que, por isso, demanda um esforço maior do gestor escolar e de sua equipe. O gestor é responsável em assumir a liderança do trabalho pedagógico exercido pelo professor e por toda a escola. Para Lück (2009, p. 94), cabe ao diretor “[...] liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação [...]” de todo o processo, a fim de promover a aprendizagem e a formação dos alunos.

A sala de aula é o ambiente em que o processo ensino-aprendizagem se efetiva, constituindo, assim, o foco dessa gestão. Então, o gestor precisa saber o que se passa neste ambiente, por exemplo, como se desdobra o relacionamento professor-aluno e aluno-aluno, como o aluno aprende, como o professor ensina, ou seja, a metodologia utilizada para viabilizar a aprendizagem.

Há necessidade de que o diretor tenha tempo para observar o trabalho realizado na sala de aula, para que possa orientar o professor a melhorar a dinâmica do trabalho pedagógico ou, até mesmo, a superar dificuldades de outra natureza. Mesmo que esse espaço seja destinado à autonomia do professor, isso não isenta o gestor e a equipe pedagógica de percorrerem esse universo. Por

(ser) sendo responsabilidade do diretor escolar zelar pela melhoria da aprendizagem dos alunos, cabe-lhe um papel fundamental na realização da observação desse processo na sala de aula. Essa observação constitui-se, portanto, em uma condição básica e imprescindível para a melhoria do processo ensino - aprendizagem que ocorre na sala de aula, de modo a

se poder aprimorá-lo continuamente em benefício de todos e cada aluno envolvido (LÜCK, 2009, p.101).

Para estar mais presente na sala de aula, o gestor precisa ter alguns cuidados para que não haja nenhum constrangimento para os alunos, professores e equipe pedagógica. “Essa cultura de distanciamento do diretor em relação à ação pedagógica está associada à cultura do individualismo e do corporativismo comumente registrados em nossas escolas” (LÜCK, 2009, p. 102). Desse modo, a ele cabe promover uma reflexão acerca da prática pedagógica.

Essa reflexão passa pela concepção do currículo escolar que deve suplantar o conteudismo como balizador do processo pedagógico. E está voltado para a formação plena do aluno, por meio de um trabalho educacional mais significativo e contextualizado. Para Lück (2009), o currículo deve integrar todas as experiências promovidas pela escola, tendo uma visão globalizada do ensino e não promovendo a valorização da fragmentação das grades das disciplinas.

Cabe ao gestor ter um olhar crítico no momento da construção curricular, para que o currículo possa atender às diretrizes curriculares nacionais, estaduais e às expectativas da comunidade local, com vistas às demandas do mundo contemporâneo.

Além de articular todo um trabalho que envolve o projeto político pedagógico, a formação continuada dos professores e demais profissionais, o monitoramento e avaliação das ações pedagógicas, atualização de métodos atendam à Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), desenvolvimento de práticas de leitura interpretativa, cabe, também, ao gestor cuidar da gestão administrativa que está relacionadas aos recursos físicos materiais, financeiros e humanos. Atualmente, segundo Lück (2009), administração tem o papel de subsidiar ação educacional, uma vez que

a gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica (LÜCK, 2009, p.106).

Percebe-se que a gestão administrativa prima por uma perspectiva dinâmica e pedagógica. Lück (2009) destaca nessa dimensão os seguintes indicadores de qualidade:

1. A organização dos registros escolares concentra-se na secretaria da escola onde ficam os documentos dos alunos (registros, pastas individuais e toda a vida escolar), os diários de classe, os livros de ata, a escrituração;

2. A utilização adequada das instalações e equipamentos e a preservação do patrimônio escolar que vem a ser a Gestão dos recursos físicos, materiais e equipamentos da escola, ou seja, a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola;

3. A Gestão dos serviços de apoio de que faz parte o funcionário responsável pela limpeza, manutenção do prédio, a merenda escolar e o apoio pedagógico, além de uma secretaria que atenda às expectativas da comunidade. “Em geral há na escola um quadro enxuto de funcionários” (LÜCK, 2009, p. 110). Por isso, é importante promover um ambiente alegre e harmonioso para que todos percebam o quanto são responsáveis pela formação do aluno;

4. A captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros que se trata da gestão financeira da escola para aquisição de recursos didáticos e pedagógicos e de infraestrutura;

5. A interação escola/comunidade que se dá pela colaboração dos pais e da comunidade em geral em prol de estreitar os laços de relacionamento entre as pessoas, para que juntos, escola e comunidade, possam caminhar num só objetivo, o sucesso do aluno.

A partir desses indicadores, a unidade escolar terá condições de promover um ambiente dinâmico, em que os valores, as crenças, os mitos e os rituais se sobrepujarão às regras definidas formalmente, permitindo criar uma cultura organizacional saudável no espaço escolar, visto que a cultura escolar passa por um processo de transformação e de mudança continuamente.

Segundo Lück (2009), o conceito de cultura organizacional está relacionado às práticas regulares e habituais da escola por seus pares. Vem a ser o modo de pensar e agir a organização; o modo de ser e de fazer a escola. Assim,

a cultura organizacional é aprendida e formada coletivamente, a partir das experiências nas quais um grupo se envolve, na medida da influência de uma liderança, seja formal ou informal, seja intencional ou espontânea (LÜCK, 2009, p.117).

A responsabilidade de influenciar intencional ou não a coletividade a construir uma cultura organizacional recai sobre o gestor, que exerce o papel de liderança na escola. Caso venha a se omitir, a escola ficará à mercê de uma cultura negativa e perversa, sem que os interesses profissionais ganhem espaço.

A Gestão da Cultura Organizacional deve ser essencial em uma escola, visto que expressa a maneira de viabilizar o processo ensino-aprendizagem, o trato com os alunos, a liberdade de expressão existente, de forma a prezar pela lealdade à instituição. Ele determina os objetivos propostos pela escola, se está voltada à aprendizagem ou apenas a cumprir programas, buscando que haja uma “convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola” (LÜCK, 2009, p. 115).

As práticas cotidianas na escola sinalizam o grau de importância que a equipe gestora estabelece à aprendizagem dos alunos ou se prioriza uma rotina marcada por indisciplina, por aluno se queixando do colega de classe, os pais reclamando da postura dos professores, os professores ausentes à sala de aula, paredes rabiscadas, trabalhos pedagógicos rasgados. A partir daí se evidencia a real ação educacional, se o ambiente é estimulante à aprendizagem ou não.

Trata-se de conhecer as práticas do dia-a-dia de uma escola por meio da Gestão do Cotidiano Escolar, que normalmente não tem uma pessoa designada a exercer o gerenciamento dessa gestão, ficando a cargo do diretor tal atribuição.

A gestão do cotidiano escolar diz respeito ao mapeamento das questões diárias, que precisam ser verificadas quanto a sua natureza para que se adotem ações preventivas.

É preciso ter um profissional encarregado de resolver os problemas, pois muita coisa do cotidiano escolar que é atribuída ao diretor poderia ser realizada por outra pessoa. O diretor precisa priorizar suas ações diárias, caso contrário, passará boa parte do tempo se envolvendo com questões secundárias. Isso faz

com que o gestor perca o foco de seu trabalho, que é a gestão pedagógica, além de caracterizar uma ausência de planejamento estratégico.

O gestor precisa ter conhecimento do cotidiano para conduzir o dia-a-dia da escola com competência, pois, “para conhecer uma escola é preciso conhecer o seu cotidiano, que traduz o que ela realmente é” (LÜCK, 2009, p. 129). Mas, para conhecer de fato esse cotidiano, faz-se necessário “debruçar-se sobre como esses sujeitos se percebem e percebem sua atuação na escola” (LÜCK, 2009, p. 131).

Desse modo, o gestor precisa propiciar práticas habituais no interior da escola que contribuam com bons resultados, como a questão disciplinar que é “condição fundamental para a formação da cidadania e também para a concentração dos alunos em processos de aprendizagem e bom aproveitamento” (LÜCK, 2009, p.132).

Mediante observação direta da pesquisadora, muitas vezes a escola trata a questão da indisciplina focada simplesmente no aluno. A equipe gestora não consegue analisar os fatores que desencadeiam tal comportamento, ou seja, o que está por trás de uma forte reação.

Vale registrar que o cotidiano escolar, constituído de pessoas de diversas naturezas, é marcado por contradições, embates e diversidades, sendo importante nutrir a relação interpessoal que há no espaço escolar.

Conclui-se que, ao assumir a gestão de uma escola, o profissional ou grupo de profissionais necessitará assumir a responsabilidade de poder influenciar o comportamento do outro em prol de ajudá-lo a ser um profissional cada vez melhor.

O desafio da gestão é promover a mobilização com visão no todo, pois as pessoas, em geral, frente à experiência da pesquisadora, gostam de contribuir e de participar do crescimento institucional. Mas as pessoas precisam ser educadas para a integração, para perceber que o bom funcionamento do todo depende de cada parte envolvida no funcionamento do processo educacional.

É importante destacar que há uma inter-relação entre as dimensões de organização e implementação de gestão escolar, que a premissa é promover aprendizagem e formação do educando pela perspectiva da qualidade social.



## 2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Nesta seção serão descritos os instrumentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo, que têm por base um estudo de caso e se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, tendo como parâmetro para análise os resultados do SAERJ, do IDEB e do Sistema GIDE.

Na busca de uma metodologia que melhor retratasse o estudo de caso, a escolha pela pesquisa qualitativa deve-se a subjetividade da técnica de observação direta intensiva, que não tem condições de ser traduzida em números, visto que se prioriza a interpretação e o significado do objeto de pesquisa.

Vale destacar que a pesquisa qualitativa permite uma relação estreita entre o pesquisador e o objeto de investigação. Nessa pesquisa, o trabalho da pesquisadora se deu *in lócus* que teve por foco dados descritivos mediante interação da pesquisadora com objeto, além da preocupação do diagnóstico e análise dos dados.

Portanto, essa pesquisa reúne aspecto qualitativo e se caracteriza como um estudo de caso, que para Yin (2001)

o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo- com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados (YIN, 2001, p. 33).

Assim, para construir este estudo de caso foram utilizadas técnicas de coleta de dados, como: análise documental, entrevista semiestruturada, observação participante e pesquisa bibliográfica.

A seguir, será abordado acerca do tipo de pesquisa de que trata este estudo, bem como maiores detalhes a respeito das técnicas utilizadas.

O escopo desta pesquisa de campo é observação direta intensiva, pelo fato de a pesquisadora ter um contato direto com a fonte. As duas possibilidades desse tipo de pesquisa que foram usadas são observação participante e entrevista semiestruturada.

Vale iniciar definindo entrevista que, na perspectiva de Michel (2009, p. 68), “é considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois

estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”, cujo objetivo é obter a informação com maior flexibilidade. E, sobretudo, permitir a obtenção dos dados mais precisos e, quando necessário, prestar os devidos esclarecimentos imediatamente.

A observação participante é definida por Michel (2009) como uma

técnica de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade; consiste não apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar; permite perceber aspectos que os indivíduos não tem consciência, mas manifestam involuntariamente (MICHEL, 2009, p. 66).

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 76), a observação “ajuda o pesquisador a identificar e obter provas”, sendo, no nosso caso específico, extremamente relevante por se tratar de uma pesquisa de campo de um Curso de Mestrado Profissional, cujo escopo é o ambiente de trabalho do pesquisador.

O tipo de entrevista usada neste trabalho é a semiestruturada, conhecida também como semiaberta ou semidireta. Optou-se em usá-la, no decorrer do texto, o termo entrevista semiestruturada. Além disso, utiliza-se da observação participante em que o pesquisador participa com a comunidade (MICHEL, 2009).

A entrevista com roteiro semiestruturado consiste em algumas questões preestabelecidas, porém o entrevistado tem liberdade para explanar suas ideias sem que haja necessidade de estabelecer uma estrutura formal. Esse meio de coletar os dados permite explorar a experiência do entrevistado sem um roteiro pré-determinado, uma vez que o pesquisador tem propriedade do assunto abordado.

A entrevista foi aplicada à integrante do grupo de trabalho da regional, à equipe gestora escolar do período 2008-2011, que é composta pelo diretor geral, a coordenadora pedagógica e a diretora adjunta, à mãe de aluno integrante da Associação de Apoio à Escola, aos professores de Português e Matemática do 9º ano do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio (4) e

a 2 alunos dos respectivos anos, como consta no apêndice deste trabalho. Não foi possível realizar entrevista com a Diretora Regional Pedagógica, conforme estava previsto pelo fato de ela, no período, encontrar-se de licença médica.

Vale ressaltar que requisito importante para essa técnica supracitada é validar as informações, que devem ser confrontadas com outras fontes/outros entrevistados, para que não paire nenhuma dúvida referente à informação. A informação oriunda da entrevista passará por um tratamento e análise.

A vantagem da entrevista é que se pode coletar os dados não disponíveis em documentos. A limitação da entrevista está no entrevistador poder influenciar as respostas do entrevistado, mesmo que inconscientemente, acarretando na invalidação da entrevista. Por isso, devem-se tomar certos cuidados para não intervir demasiadamente, deixando o entrevistado à vontade para responder.

Para que sejam identificados os entrevistados, seguem suas respectivas funções no quadro 4.

Quadro 4: Os Entrevistados e suas Funções

Denominação do entrevistado	Função	Termo para identificação
Entrevistado 01	Professor de Língua Portuguesa do ensino médio	E01
Entrevistado 02	Professor de Língua Portuguesa do ensino fundamental	E02
Entrevistado 03	Professor de Matemática do ensino médio	E03
Entrevistado 04	Professor de Matemática do ensino fundamental	E04
Entrevistado 05	Aluno do Ensino Médio	E05
Entrevistado 06	Aluno do Ensino Fundamental	E06
Entrevistado 07	Representante dos Pais/Responsáveis	E07
Entrevistado 08	Diretor Geral	E08
Entrevistado 09	Diretor Adjunto	E09
Entrevistado 10	Coordenador Pedagógico	E10
Entrevistado 11	Integrante do Grupo de Trabalho	E11
Entrevistado 12	Diretor Regional Pedagógico Serrana II	E12

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme mencionado, além da entrevista e da observação participante, também se utiliza a técnica de análise documental, o que leva a uma triangulação entre as técnicas de pesquisa.

Na análise documental os acervos utilizados são legislação educacional do Estado do Rio de Janeiro (publicado no Diário Oficial), Relatório de Visita do Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), ata de reunião da Associação de Apoio à Escola (AAE) do Colégio Estadual Sol Nascente e Revistas do CAEd em que aborda o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro referente aos resultados do colégio em pauta.

A análise desses documentos permite apropriação fidedigna dos dados, além da vantagem de não ter custo na aquisição e, sobretudo, ser um rico material a explorar.

A seguir será feita uma análise do resultado da pesquisa na perspectiva das dimensões de Heloísa Lück para em seguida abordar a gestão estratégica e participativa.

### **2.3 Apresentação, Análise e Interpretação do Resultado da Pesquisa**

Ao longo do capítulo I apresenta-se uma descrição do Colégio Estadual Sol Nascente, quanto ao encaminhamento da gestão escolar e o resultado do SAERJ, do IDEB e do Sistema GIDE referente ao período 2008-2011.

A partir do resultado e da prática de gestão que se apresenta no Colégio Estadual Sol Nascente no período ora mencionado é que se pretende analisar os dados coletados à luz de uma fundamentação teórica pautada em Lück (2009).

Vale iniciar a análise resgatando uma das hipóteses levantadas no início deste capítulo, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da unidade escolar em termos de gestão?

O gestor do período 2008-2011 trabalhou na perspectiva da divisão da gestão, ficando cada membro da equipe de direção responsável por uma dimensão da gestão. Constata-se essa divisão na entrevista com E09, quando diz:

Fui até intitulada diretora pedagógica desta gestão, mas com limitações, porque as atitudes pedagógicas propostas não tinham segmento pelo diretor geral. Ele não acompanhava essas propostas, ele achava que tinha outras prioridades e acabava não acontecendo [...] (E09, em entrevista, 2012).

Pode-se confirmar essa fragmentação na entrevista com o diretor geral quando abordado acerca da gestão pedagógica: “a parte pedagógica foi orientada pela coordenadora pedagógica que tinha toda a autoridade e com a diretora adjunta, que conduziu isso da melhor forma.” (E08, em entrevista, 2012) A entrevistada E10 respondeu acerca da fala do entrevistado E08:

Não (fui orientada) pelo diretor, não, (mas) pela diretora adjunta. (Ela) era da parte pedagógica. Ele (diretor) orientava assim: “Essa parte é sua”, mas não tinha aquela conversa: “Eu quero dessa forma”, era mais com a diretora adjunta que lidava com a parte pedagógica (E10, em entrevista, 2012).

Em entrevista, a professora de Matemática do 9º ano do ensino fundamental não apresenta uma fala diferente das anteriores e demonstra a divisão de tarefas na gestão nessa época “eu acho que era mais com a diretora adjunta, ela que estava à frente das reuniões, conselho de classe, essas coisas.” (E04, em entrevista, 2012).

Percebe-se, claramente, que a gestão pedagógica ficava a cargo da diretora adjunta e da coordenadora pedagógica. Ambas na entrevista demonstram não terem apoio nem orientação quanto ao trabalho a ser realizado.

Já gestão financeira fica a cargo de outra diretora adjunta, a pesquisadora, e a gestão administrativa de responsabilidade da agente de pessoal e de um professor regente, além do professor extraclasse que acompanha os funcionários.

Nesse contexto, percebe-se o desempenho de cada profissional, visto que está delimitada cada atuação no espaço escolar. Mas, conforme observação direta da pesquisadora, a atuação do diretor geral não está bem definida. Assim como alguns membros da comunidade escolar, em entrevista, não conseguiram definir o perfil do gestor quanto à liderança pedagógica, organizacional ou relacional. Segundo Lück (2009), é o profissional que cabe liderar e organizar o trabalho.

Sendo assim, essa divisão do trabalho de gestão na escola não pode gerar fragmentação e impedir que a direção tenha a visão dos processos de gestão como um todo. A divisão só se justifica se acontecer dentro de uma visão de gestão integrada e participativa, na qual tanto o diretor quanto a equipe gestora compartilhem o conhecimento sobre as decisões tomadas e os processos de gestão de cada grupo de atividades. Quando a divisão de trabalho ocorre de forma integrada e participativa, ela elimina o risco de fragmentação e garante a visão sistêmica aplicada à gestão escolar.

O gestor e a equipe gestora precisam ter noção dos fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar. Em entrevista a uma pessoa da equipe pedagógica percebe-se que não há uma noção acerca dos fundamentos, pois quando abordada a respeito do gestor ter conhecimento de como o aluno aprende, a resposta não atende à proposta que Lück (2009) apresenta, uma vez que a entrevistada disse:

dentro da sala de aula complica, porque o diretor tem uma série de coisas para fazer, a gente acaba falando: "Ah... Ele tem que se envolver", eu acho que ele tem que disponibilizar outras pessoas nessa função também para ajudar nessa parte, porque não tem como ver a parte administrativa e pedagógica dentro de uma escola (E10, em entrevista, 2012).

Evidencia-se, mediante essa entrevista, o ponto fraco da gestão do Colégio Estadual Sol Nascente, que são os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar.

Um ponto forte que se destaca na escola é a composição da equipe, ou seja, a instituição tem um profissional à frente de cada área da gestão; precisando apenas de um líder que tenha domínio da dimensão a seguir.

### 2.3.1. Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar

Segundo Lück (2009), se a dimensão denominada Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar não for bem internalizada pelo gestor, sua ação será limitada, bem como a de sua equipe. Sendo assim, para que possa atuar, a equipe gestora da escola tem que ter domínio de um conjunto de conhecimentos tais como os fundamentos, princípio, políticas e diretrizes de educação e de gestão escolar. Porque

nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. [...] Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009, p. 22).

O diretor precisa garantir o pleno funcionamento da unidade escolar à luz da legislação e das diretrizes educacionais, tendo por premissa a aprendizagem e a formação do aluno cidadão. Em outras palavras, precisa ter um olhar no todo, interno e externo, à instituição e principalmente ao que conduz o aluno aprender.

O diretor e sua equipe precisam ter compreensão da finalidade da escola, da complexidade do universo escolar e da demanda do projeto político pedagógico da escola, bem como de seu currículo. E, sobretudo, como se organiza uma escola de modo a atender o objetivo da educação.

Também é uma aspiração de membros da comunidade escolar do Colégio Estadual Sol Nascente, quando diz:

Penso que a direção da escola deve acompanhar de forma efetiva todas as etapas do processo educacional e do cotidiano escolar, pois, de uma forma ou de outra, essas práticas se revertem em aprendizagem. Por isso, o envolvimento da direção é tão importante, para junto ao grupo detectar necessidades, traçar metas e prover avaliações verdadeiras, sempre com vistas a novos desdobramentos (E02, em entrevista, 2012).

A entrevistada ratifica a importância do gestor ter conhecimento do contexto interno para promover as mudanças emergenciais, pois compete a ele a liderança e a organização da escola, para que possa vencer os desafios próprios do cotidiano escolar.

Conforme está previsto no Sistema GIDE, os pilares de sucesso estão relacionados à liderança, ao conhecimento técnico e ao conhecimento de gestão. Quando o gestor exerce um papel de liderança e quando tem conhecimento da legislação e dos princípios condutores da organização, tende a alcançar o sucesso.

Mas, em contrapartida, o diretor geral do Colégio Estadual Sol Nascente, em entrevista disse não ter participado de capacitação oferecida pela SEEDUC/RJ ao longo da gestão. E disse ainda: “Fiz vários cursos de informática” (E08, em entrevista, 2012).

Em entrevista, o diretor geral conta seu ingresso ao cargo, que foi marcado pela mobilização da comunidade escolar:

Foi através de uma mudança de coordenadoria, fez uma troca de direção e colocou uma pessoa diferente da comunidade, a comunidade não aprovou isso, então nos reunimos e fomos à Secretaria de Educação, ao Palácio do Governador e ele fez a mudança que atendeu à comunidade (E08, em entrevista, 2012).

Conclui-se que, no caso do Colégio Estadual Sol Nascente, houve uma indicação a pedido da comunidade escolar para que o diretor fosse membro da comunidade local. Mas ele, por sua vez, não passou por um processo de formação de gestor escolar e conduziu a gestão na perspectiva de diluir a responsabilidade da gestão entre os membros da equipe de gestão. Assim, o planejamento e a organização da escola ficaram a cargo dos membros da equipe de gestão (Diretoras Adjuntas, Agente de Pessoal, Secretária Escolar e Coordenação Pedagógica).

### 2.3.2. Planejamento e Organização do Trabalho Escolar

O planejamento tem sua importância na dinâmica do trabalho escolar, por ser um processo de articulação e de organização contínua, que propicie a oportunidade de refletir sobre a realidade para tomar decisões. Ocorre por meio do Projeto Político Pedagógico, do Plano de Curso, do Plano de Aula e também pelo Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) que não será abordado neste trabalho.

No que se refere à execução do plano de curso pelos professores do colégio em pauta, no Relatório de Visita/2011 da IGT, consta a necessidade de melhorar a forma de implementação, bem como de resolver o cumprimento do currículo mínimo por parte dos professores.

Em entrevista aos professores de Língua Portuguesa e de Matemática, quanto à dificuldade em administrar o tempo frente ao currículo mínimo, a



resposta de um dos professores: “Esse é um problema, porque tem sempre muito conteúdo, e muitas vezes não dá para trabalhar todo, aí preciso selecionar e trabalhar mais rápido do que eu gostaria realmente” (E03, em entrevista, 2012).

Ao longo da entrevista com os demais professores, que perfazem um total de quatro, percebe-se que todos apresentam as mesmas dificuldades, muito conteúdo em pouco tempo para ser desenvolvido, atribuindo ao aluno falta de pré-requisito e também o desafio em conciliar o livro didático e o currículo mínimo.

No Relatório do 1º Bimestre/2011 do Ensino Médio, coletado pela IGT, foi sinalizado como resultado insatisfatório a falta de pré-requisito dos alunos. Diante disso, o que foi feito para reverter essa realidade?

Constam no Plano de Ação Complementar apontado pela IGT, as ações corretivas para resolver esse problema, aulas de reforço no contraturno que seriam ministradas no Programa Educação Integral, **Mais Educação**, em que tinha verba disponível e monitores contactados, mas faltava autorização da Regional Serrana II para o funcionamento.

Quando os professores foram abordados em entrevista a respeito do plano de curso, de como selecionam o conteúdo para o decorrer do ano letivo, a resposta foi “de acordo com o currículo mínimo, que é o que norteia nosso trabalho atualmente” (E02, em entrevista, 2012). Outro professor confirma: “atualmente é baseado no currículo mínimo, dentro do conteúdo que está dentro do currículo mínimo, eu escolho aqueles conteúdos que eu julgo mais importantes para trabalhar com os alunos” (E03, em entrevista, 2012).

A respeito do Projeto Político Pedagógico, os dois professores mais antigos da casa disseram que participaram da elaboração, mas que havia algum tempo que não era renovado, enquanto as duas professoras mais novas disseram desconhecer o referido projeto. Quando a representante dos pais e/ou responsáveis foi indagada, disse “na realidade eu não sei muita coisa” (E07, entrevista, 2012). Os dois alunos entrevistados também pouco conhecem acerca do projeto político pedagógico da escola.

A contribuição da diretora adjunta elucidada a questão do Projeto Político Pedagógico quando diz:

O planejamento não acontecia com reuniões periódicas, acontecimentos vinham e eles eram controlados de acordo com o momento, não tinha um planejamento metódico... Era um planejamento imediatista, resolvia a situação do momento (E09, em entrevista, 2012).

Como no Colégio Estadual Sol Nascente o planejamento era improvisado, o trabalho, portanto, era sem direção. Para Lück (2009)

[...] sem planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação [...] (LÜCK, 2009, p. 32).

Daí a necessidade do cumprimento do currículo mínimo e da falta de implementação do plano de curso, uma vez que não havia um direcionamento de atividade educacional. Para Lück (2009, p. 32), “[...] o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação.”

Essa visão não se efetivou no colégio em pauta, pois, conforme fala da mãe de aluno a esse respeito,

[...] eu acho que ele (diretor) tinha muito apoio da subdireção da escola, ele não era uma pessoa que resolvia tudo sozinho, ele distribuía as tarefas. Então, a diretoria em geral, que tem o diretor e tem os adjuntos, que faziam bem a parte de cada um [...] (E07, em entrevista, 2012).

Pelo que se pode constatar, a direção do colégio não tinha um plano de ação, “[...] cujo papel é o de servir como mapa norteador da ação educacional, em vista do que deve estar continuamente sobre a mesa de trabalho [...]” (LÜCK, 2009, p. 33).

Portanto, a direção da escola não apresentou uma preocupação com o planejamento, nem com planejar o processo de ação educacional, comprometendo, desse modo, o processo de aprendizagem dos alunos.

### 2.3.3. Monitoramento de Processos e Avaliação Institucional

Segundo Lück (2009), monitorar um processo é acompanhar de forma sistemática a implementação de um plano de ação, enquanto que a avaliação

vem a ser um processo que mede constantemente o resultado alcançado ao longo do projeto ou plano.

Em entrevista em que um dos membros da equipe de gestão foi questionado acerca do monitoramento da qualidade do ensino pelo gestor, ele respondeu que o monitoramento ocorrera por meio do acompanhamento do IDEB e do ENEM; a coordenadora pedagógica disse “através de resultados que agora é o que pedem mesmo, e a gente (está) procurando fazer outras atividades em cima desses resultados para atingir as metas solicitadas.” (E10, em entrevista, 2012).

Para atingir as metas, a unidade escolar conta com o suporte do IGT que tem compromisso de visitar a unidade periodicamente para que seja feita a orientação, o planejamento e a coordenação da implementação do Sistema da Gestão Integrada da Escola. Mas, segundo membro da equipe de direção,

Nós tivemos uma primeira IGT, veio e ficou alguns meses, não contribuiu com orientação nenhuma, só coletava os dados, preenchimento de formulários, não oferecia nenhuma informação. A gente sentia que ela estava muito cansada, vinha de muito longe. Aí trocou a IGT, e veio uma outra profissional, mas que também faz a coleta de dados através de e-mail, não vem a orientar a direção da escola no que a escola está precisando, não ajuda, não tem essa orientação, então esse trabalho da IGT, especificadamente na nossa unidade, pra mim, não está contribuindo em nada, a não ser coletar os dados e levar para a Secretaria de Educação, trabalho que o diretor poderia também fazer (E09, em entrevista, 2012).

Vale lembrar que para esse integrante do grupo de trabalho (IGT), peça chave de ligação escola e regional, consta como atribuição acompanhar, orientar, sugerir, apoiar a comunidade escolar na operacionalização do sistema GIDE, o que deve propiciar a mudança do resultado das escolas.

O resultado do trabalho do IGT é apresentado à comunidade escolar por meio do Painel de Gestão à Vista do Colégio Estadual Sol Nascente, conforme imagem 5 a seguir, em que aparece o marco situacional, doutrinal e operativo que compõem o PDCA.

Imagem 5: Painel de Gestão à Vista do Colégio Estadual Sol Nascente



Fonte: Acervo do Colégio Estadual Sol Nascente/2011.

A Integrante do Grupo de Trabalho participou da entrevista, em que teve oportunidade de explicar acerca do trabalho que realiza no Colégio Estadual Sol Nascente.

O meu trabalho em relação à escola citada poderia ser melhor se eu realmente residisse mais próximo à escola, o que poderia visitá-la com maior frequência, mas não é essa a realidade. Assim, procuro fazer o meu melhor quando também nela não estou, pois procuro corresponder às necessidades emergentes ou não que surgem no transcorrer dos trabalhos através de contato com a equipe, na tentativa de auxiliá-la mesmo a distância, através de email, de contato por telefone. Nem sempre consigo, mas procuro fazer o melhor. (E11, em entrevista, 2012).

Desse modo, como melhorar o resultado do desempenho dos alunos do colégio supracitado mediante ausência de um profissional designado pela Regional Serrana II? A Gestão de Resultados Educacionais não é de responsabilidade exclusivamente do gestor escolar, mas de todos os atores que fazem parte do processo educacional.

#### 2.3.4. Gestão de Resultados Educacionais

A escola de sucesso é a que apresenta resultado, por isso a gestão de resultado educacional tem o foco na eficácia de todo o sistema de ensino. A começar pelas unidades escolares, que precisam que o aluno seja o centro de todo o processo, bem como o professor que necessita de suporte para diagnosticar as condições de aprendizagem de seu aluno, devendo

Compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes (LÜCK, 2009, p. 56).

Ao tratar da gestão de resultado, devem ser mencionados os indicadores educacionais que estão sendo analisados neste trabalho referente ao Colégio Estadual Sol Nascente, como o SAERJ, o Sistema GIDE e o IDEB.

Antes de iniciar a análise do resultado do SAERJ, faz-se pertinente refletir sobre avaliação educacional em larga escala Oliveira (2008) pontua como importante a discussão coletiva acerca do significado do diagnóstico que esse programa de avaliação pode oferecer, para que se possa interpretar o resultado substancialmente.

Por meio do resultado do SAERJ, que é uma avaliação censitária, há possibilidade de se discutir o currículo e o trabalho pedagógico que são executados nas unidades escolares, uma vez que o foco é o desenvolvimento de habilidades básicas essenciais dos alunos do período escolar avaliado.

Segundo Oliveira (2008), a informação acerca do resultado da avaliação deve chegar aos professores e aos colaboradores de políticas educacionais para que tomem conhecimento da situação efetiva e possam promover as mudanças necessárias para melhorar o desempenho dos alunos.

Em entrevista à equipe gestora do Colégio Estadual Sol Nascente, período 2008-2011, a questão familiar foi apontada como um dos principais responsáveis pelo desempenho dos estudantes no SAERJ.

O diretor geral aponta que “tem pais e mães que trabalham fora, os filhos praticamente se cuidam, é difícil reunir a família, eles estudam aqui,

daqui a pouco não estudam, saem para outros municípios à procura de trabalho, são ciganos modernos”. (E08, entrevistado em 2012).

Uma vez que o resultado do SAERJ/2011 do 9º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa ficou abaixo da média regional, vale lembrar que, no ano de 2011 houve mudança de Regional Serrana V (sede em Rio Bonito) para Serrana II (sede em Nova Friburgo).

O diretor geral, em entrevista, também afirma que a questão geográfica é um dos fatores que comprometem o resultado do SAERJ/2011.

Nós estamos a 20 km de Cachoeiras e 20 km de Itaboraí, então nós temos mais alunos de Itaboraí. E a nossa avaliação teria que ser pela Metropolitana ou Serrana I. É diferente a Cachoeiras de Macacu que está mais próxima de Nova Friburgo, e nós estamos mais próximos de Itaboraí. (Acrescenta) [...] tem uma (escola) no centro de Nova Friburgo que eu acredito que tem uma base municipal mais forte que a nossa de Cachoeiras de Macacu. Os nossos alunos são de colégios da rede municipal, temos que fazer uma modificação, tem alunos de Itaboraí, então é muito difícil avaliar (E08, em entrevista, 2012).

Essa justificativa também foi dada por membros da equipe pedagógica da instituição em pauta, além da questão socioeconômica.

Não estamos de acordo com algumas escolas da nossa Regional, porque a nossa Regional tem dois extremos, um município mais carente que é o nosso, Cachoeiras de Macacu, e o outro, Nova Friburgo, que é um ensino em um nível mais alto, porque a classe financeira é melhor e isso dá diferença. Estamos concorrendo dentro da própria Coordenadoria com escolas de um nível bem mais elevado, porque os alunos são como se fossem um nível particular de ensino. Aqui em Cachoeiras o nível é bem menor. (E10, em entrevista, 2012).

A participação dos alunos do 9º ano de escolaridade do ensino fundamental na avaliação aumentou, de um ano para outro, em 11,28%. Mas, segundo a professora de Matemática do referido ano escolar, em entrevista, a participação dos alunos não é consciente. Na percepção da professora, “é múltipla escolha e ele vai marcando, alguns, não são todos. Mas, eles não têm noção da seriedade da prova” (E04, em entrevista, 2012). Em outras palavras, a participação se restringe à mera formalidade. Pode-se perceber que a fala da professora de Língua Portuguesa do mesmo ano escolar não é diferente “a

frequência tem sido satisfatória, mas parece que para eles é só mais uma prova, sem um engajamento maior” (E02, em entrevista, 2012).

Em relação ao resultado do SAERJ na disciplina de Matemática 9º ano de escolaridade do ensino fundamental, em comparação 2010-2011, a variação foi negativa, 14,73.

No ano de 2011 a unidade escolar apresentou resultado insatisfatório no SAERJ nas turmas do ensino fundamental. O diretor geral atribui o resultado à carência de profissional.

[...] Em alguns anos a escola foi bem premiada, mas as coisas de repente mudaram e a nota não foi muito agradável. A comunidade também não aceitou, faltava mais apoio, a gente se sente impotente, pois eu não tenho como contratar professores, eu não tenho como contratar funcionários, eu não tenho como contratar ninguém, pois é o Estado que faz isso, quer dizer, o aluno fica dois, três anos tendo poucas aulas de Matemática e Português, depois faz a prova do SAERJ e não consegue. (E08, em entrevista, 2012).

Esse resultado refletiu no resultado do IDERJ do Ensino Fundamental II em que a unidade escolar não conseguiu atingir as metas previstas para o ano de 2011.

O cenário não é diferente para as turmas da 3ª série do Ensino Médio do Colégio Estadual Sol Nascente no ano de 2011. Esse cenário é preocupante, pois como a equipe gestora tratou o resultado do SAERJ ao longo da gestão?

O gestor disse que procurou solucionar o problema de forma a atender ao número de aluno por m<sup>2</sup> na sala de aula, ou seja, não deixar as salas de aula super lotadas, além de mobilizar professores de outras regionais para ampliar carga horária e até mesmo transferir a matrícula para o colégio. A maior dificuldade que encontrou foi em relação aos funcionários de apoio. Por dois anos, ficara com número insuficiente de merendeira, porteiro e serventes.

Como ele mesmo disse em entrevista, “eu não tenho como contratar professores, eu não tenho como contratar funcionários, eu não tenho como contratar ninguém, pois é o Estado que faz isso” (E08, em entrevista, 2012). Como avaliar o desempenho dos alunos frente ao quadro de carência, numa uma escola com 54 turmas?

A diretora adjunta deixa claro, em entrevista, como a equipe pedagógica tratava o resultado do SAERJ na percepção dela, “todo bimestre a gente fazia a apropriação de resultados, que é a palavra da SEEDUC, mas a gente não via nenhuma mudança com essa apropriação de resultados, porque ela não é consequência para o próximo trabalho” (E09, em entrevista, 2012). Percebe-se que a equipe não detém competência acerca da gestão de resultados.

Segundo Lück (2009), baseando-se nos indicadores de desempenho, há condição de sintetizar o nível de aprendizagem dos alunos, pois a comparação de dados permite verificar o rendimento de cada período com suas respectivas variações. Desse modo, a apropriação dos resultados tende a melhorar a gestão pedagógica da unidade escolar.

A coordenadora pedagógica, em entrevista, disse que orienta aos professores a utilizarem o banco de dados disponível no site da Secretaria de Educação, “mas, tem época, que os professores tentem entrar nesses bancos de dados e não conseguem” (E10, em entrevista, 2012). O banco de dados oferece oportunidade de implementar novas atividades pedagógicas, desde que esteja funcionando plenamente, o que depende da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Portanto, o trato do resultado do SAERJ ora cabe à gestão escolar do Colégio Estadual Sol Nascente ora à SEEDUC/RJ.

A Secretaria de Educação desde 2011 tem trabalhado na perspectiva do planejamento estratégico à luz do Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) esperando atingir resultado na rede quanto ao aumento no rendimento dos alunos e redução da evasão escolar no período 2011-2013.

Para Godoy (2010), o Sistema GIDE tem um caráter sistêmico, porque integra os aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais. Sendo assim, faz-se pertinente analisar este sistema no Colégio Estadual Sol Nascente, a fim de perceber como a gestão realizou as demandas apresentadas pelo GIDE.

Segundo o Relatório de Visita/2011, o colégio não apresenta problema em relação à evasão escolar, às condições ambientais, à preservação do patrimônio público, à prestação de contas e à frequência dos professores à escola.



O Relatório de Visita sinaliza que precisa melhorar o resultado de aprovação mediante o regime de dependência (o aluno é promovido para a série seguinte com reprovação em até duas disciplinas), o desempenho dos alunos em matemática na Prova Brasil, bem como no resultado do ENEM; além de promover um trabalho preventivo à gravidez na adolescência.

Os problemas mais gritantes que constam no Relatório de Visita dizem respeito à distorção idade-série; ao baixo desempenho dos alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio no SAERJ; o baixo índice de aprovação em curso superior; à violência envolvendo membros da comunidade escolar; à carência de professores na sala de aula; à ausência dos pais e/ou responsáveis na escola; e, por fim, à falta de implementação de uma prática pedagógica inovadora.

Ao longo da pesquisa não há registro de atendimento às questões ora apresentadas. A entrevista com equipe de gestão a fala é a seguinte:

Eu acho que esse programa (GIDE) poderia ser um pouco diferente, com pessoas mais preparadas, com mais conhecimento de colégio, pois já são, de fato, são de escola. Saber contextualizar, saber como é a comunidade, quem é que vive. A pessoa não sabe nem o nome da rua que está do lado, onde está, não conhece, não sabe como que o aluno chega aqui. Então, é só número, ela não veste a camisa da escola e estar aqui só para reparar dados, para repassar para o governo e mais nada? Porque se isso fosse alguma coisa, já teria visto. O colégio está calor, sem ar condicionado e fica nisso mesmo. Está faltando professor e fica nisso mesmo. Mas o que vai fazer para colocar professor? (E08, em entrevista, 2012).

O trabalho do Integrante do Grupo de Trabalho fica restrito ao levantamento de dados, mas, por sua vez, na escola “as dificuldades se fazem presentes na atuação da equipe devido ao número restrito de pessoas que compõem a equipe pedagógica da escola, o que carece de atender prontamente às informações solicitadas, o que se torna compreensível.” (E11, em entrevista, 2012).

Frente ao exposto, conclui-se que a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, bem como a unidade escolar, tem por desafio viabilizar o Sistema GIDE nessa comunidade escolar.

O maior desafio da educação do município de Cachoeiras de Macacu, em especial do colégio supracitado, é melhorar o resultado do IDEB, uma vez que as escolas estaduais e municipais em 2011 não atingiram as metas previstas pelo INEP. Essa situação é preocupante por ser o aluno residente no município e ter oportunidade de transitar em todas as redes de ensino. O resultado do IDEB das unidades escolares é de competência de ambos os sistemas de ensino.

A direção do Colégio Estadual Sol Nascente sinaliza os fatores que contribuíram para o baixo resultado do IDEB.

Pontualmente a falta de professores e a insalubridade referente às salas, um fator que atrapalha muito o andamento das aulas, e a outra dificuldade era atender a comunidade com número grande de alunos porque se não eles teriam que se deslocar 20 km para Cachoeiras ou para Itaboraí. O colégio ficou com uma superlotação, pois a obrigação do colégio é atender a comunidade (E08, em entrevista, 2012).

A diretora adjunta atribui o resultado do IDEB “[...] à falta de base dos nossos alunos e à pouca participação da família no interesse dos resultados dos nossos alunos. [...]”. Para Lück (2010), a participação precisa ser orientada e justificada para tornar a formação dos alunos mais efetiva.

Há de se destacar o resultado do IDEB do Estado do Rio de Janeiro no *ranking* nacional, que passou da 26ª posição em 2009 para 15ª posição em 2011. A variação de 15% de 2009 (2,8) para 2011 (3,2) pode ser atribuída, a implementação do Sistema GIDE que foi um diferencial no período na rede de ensino.

Em entrevista à comunidade escolar constata-se o desconhecimento da maioria a respeito do IDEB do colégio, bem como do Sistema GIDE. O que os alunos sabem do SAERJ deve-se à premiação com *notebook*. Os professores limitam-se à cobrança da implementação do currículo mínimo. A equipe de direção não promove discussão acerca dos temas, como se constata em entrevista com membros da comunidade escolar no que tange ao Sistema GIDE “na verdade não conheço, ouço falar sobre isso, mas não tenho informações claras a respeito” (E02, em entrevista, 2012).

Mediante essa fala, faz-se pertinente a reflexão: de que forma as mudanças propostas pela SEEDUC, por meio do sistema GIDE, impactaram a gestão do Colégio Estadual Sol Nascente?

A princípio pode ser atribuído o resultado do sistema GIDE no colégio supracitado à ausência da IGT no espaço escolar, bem como ao desinteresse da equipe gestora em implementar a proposta.

Cabe à liderança compartilhar com toda a comunidade escolar os encaminhamentos que ocorrem no âmbito que é comum a todos. O ideal é que as propostas, os encaminhamentos e as decisões sejam oriundos do colegiado. Daí a importância de viabilizar a gestão democrática e participativa na escola que tem compromisso em promover a educação.

#### 2.3.5. Gestão Democrática e Participativa

Para que a gestão de uma escola seja democrática e participativa, faz-se imprescindível constituir um órgão colegiado, em que todos são responsáveis com aprendizagem e formação dos alunos. Lück define gestão democrática

[...] como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação [...] (LÜCK, 2009, p. 71).

O Colégio Estadual Sol Nascente tem um órgão colegiado denominado Associação de Apoio à Escola, que preza pela participação de todos os segmentos da comunidade escolar. A participação desses membros fortalece e aproxima a escola de seus pares, para que juntos possam tornar a escola um ambiente aberto às diversidades de ideias e das diferenças.

Como é o caso do Programa Escola Aberta do Colégio Estadual Sol Nascente, em que se tem oportunidade de abrir aos sábados a escola à comunidade, “[...] é uma abertura muito grande que a escola dá aos alunos e que não aproveitam. A escola está de braços abertos para receber” (E07, em entrevista, 2012). Ela precisa criar oportunidade para estreitar os laços com a comunidade interna e externa, pois é de competência do gestor dialogar

abertamente e ser capaz de ouvir os anseios e as necessidades de uma comunidade.

A participação da AAE na gestão do Colégio Estadual Sol Nascente não se restringiu a deliberar quanto à verba pública, mas a de discutir o cotidiano escolar.

Através de entrevista aos membros da comunidade, destaca-se a participação dos professores e da direção em reuniões de pais.

Desde 2007 que o P. está neste colégio, todas as reuniões os professores estão presentes, os diretores estão presentes para a entrega de boletins. Eu acho isso muito importante, porque os pais têm a chance de conversar com os professores e saber o porquê das notas, porque isso é muito difícil e muito importante também (E07, em entrevista, 2012).

Contudo, a participação dos pais na reunião ainda é um problema a ser resolvido pela escola. A representante dos pais em entrevista justifica ausência “muitos que gostariam até de vim, por problema de trabalho não podem comparecer” (E07, em entrevista, 2012).

No que se refere à participação dos membros da equipe de direção, a gestão do colégio, em relação ao monitoramento da qualidade do ensino da escola, foi impactante ouvir

pouca participação, porque não tinha autonomia o suficiente para gerenciar isso. Na qualidade de adjunta, até por uma linha de ação da SEEDUC do momento o diretor geral é quem tem maior ação dentro dessa filosofia, o diretor adjunto fica meio impotente (E09, em entrevista, 2012).

A instituição tem um órgão colegiado para tomar as decisões, mas entre os membros da equipe a participação é limitada/restrita. Lück (2009, p. 78) chama atenção para “[...] atuação articulada de influência sobre os destinos da escola e seu trabalho, de forma planejada e intercomplementar, pelos membros da equipe de gestão da escola. [...]”. A mãe de aluno em entrevista observa a atuação do diretor em prol da melhoria da escola “[...] eu tive muito pouco contato com ele, só na reunião da associação e ele era mais para a parte esportiva, tinha uma excursão de jogo ele ia. [...]” (E07, em entrevista, 2012).

Na gestão democrática e participativa como ocorre a participação da coletividade, pela experiência da pesquisadora, sempre há divergências de ideias, sendo na prática complexo encaminhar esta dimensão sem conflitos entre as pessoas envolvidas.

#### 2.3.6. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem uma relação interpessoal, até porque ocorre num espaço educacional, da relação humana. “[...] no coração do trabalho de gestão escolar [...]” (LÜCK, 2009, p. 82). Na relação humana, há necessidade de superar conflitos, constantemente, para que o trabalho possa fluir satisfatoriamente.

A dimensão dessa gestão no espaço escolar demanda atuar em várias frentes, com aluno, pai de aluno, professor, funcionário, comunidade externa e órgão central.

A direção do Colégio Estadual Sol Nascente no trato dessa dimensão destaca ausência de profissionais para atender à demanda de alunos, que necessitavam de professores, merendeira, inspetor de alunos, serviço de limpeza. O gestor trabalhou por dois anos sem o suporte desses profissionais, acarretando um acúmulo de atividades, sendo que

[...] Em geral, há na escola um quadro enxuto de funcionários. Porém, sem um plano de gestão do uso e aplicação de seu tempo e competência para o atendimento das demandas educacionais, nenhuma escola funciona bem (LÜCK, 2009, p.110).

Dessa forma, os elementos fundamentais da gestão de pessoas listados por Lück (2009) ficou a desejar no Colégio Estadual Sol Nascente, a saber: motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.

Pode-se comprovar na fala da professora de Língua Portuguesa, o fato da equipe de gestão não ter conhecimento do trabalho realizado em sala de aula “o ano passado, não. Só entre professores da mesma área que trocavam ideias” (E01, em entrevista, 2012). Com os membros da equipe não era diferente [...] (o diretor) ele orientava assim: Essa parte é sua, mas não tinha aquela conversa: “Eu quero dessa forma” [...] (E10, em entrevista, 2012).

Portanto, a gestão de pessoas no colégio supracitado foi bem comprometida no período 2008-2011, visto que não houve uma interação entre os atores sociais. Cada um trabalhou sem orientação, sem uma perspectiva pedagógica.

### 2.3.7. Gestão Pedagógica

A gestão pedagógica é o cerne da escola, por isso, está presente em todas as dimensões. Tudo que se faz na escola é em prol do pedagógico, do processo ensino-aprendizagem. Nesse sentido, defende-se o foco da gestão no fazer pedagógico para que a escola obtenha resultado.

O Diretor do colégio, quando abordado sobre a gestão pedagógica, disse ter tido dificuldade também em acertar o horário dos professores. Ele disse que conduziu a gestão na perspectiva relacional, ou seja, voltada para o atendimento à comunidade, ficando a cargo da coordenação pedagógica e da diretora adjunta a gestão pedagógica.

A liderança relacional tem uma forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar com prioridade para atendimento aos alunos, pais e professores.

A coordenadora pedagógica trabalhou na perspectiva das metas. Ela explica:

a gente está tentando buscar meios para trabalhar essa questão das metas que eles (SEEDUC) pedem para a escola através do currículo mínimo porque antes não tinha uma linha de trabalho feita pela Secretaria de Educação, a gente trabalhava de uma forma mais aberta e de acordo com cada escola, mas agora eles traçaram um planejamento que todos têm que seguir (E10, em entrevista, 2012).

Em entrevista à IGT acerca do acompanhamento pedagógico realizado junto aos professores das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática do colégio foi dito:

Uma das formas é o acompanhamento feito através dos resultados das avaliações externas, dos quais são apurados bimestralmente, o que nos fornece subsídios para que possamos elaborar relatórios das turmas em que apresentaram o desvio, buscando encontrar a curto prazo, ações e

procedimentos para a “recuperação”. Outra fonte riquíssima de informação é o Sistema do Conexão, que interpreta através de números o registro das variáveis trabalhadas na escola, oriundos do registro do professor, quando lançadas as notas e outras atribuições, das quais se contempla o Currículo Mínimo em suas competências tanto necessárias quanto as trabalhadas por disciplina e turma (E11, em entrevista, 2012).

Percebe-se claramente que o acompanhamento é feito a distância, *on-line*, em decorrência de a IGT estar localizada longe da unidade escolar,

a distância de cidades entre a escola e o profissional da Gestão Integrada das Escolas, às vezes deixa um pouco a desejar em ambas as partes, pois o contato é menos estreito e com isso, não fazemos parte do cotidiano da escola como deveria ser (E11, em entrevista, 2012).

Uma das questões que dificulta a implementação dessa gestão é à composição da equipe pedagógica, o que a Integrante do Grupo de Trabalho sinaliza muito bem.

A equipe ainda não é suficiente para o atendimento em excelência, pois, para atender à demanda encontrada, teria que ter uma equipe pedagógica com maior número de pessoas, pois o trabalho pedagógico requer de muito tempo e disponibilidade para as pesquisas, para elaboração de projetos, análise de resultados, atendimento das dificuldades de aprendizagem, encaminhamentos e mais uma infinidade de ações, das quais ficam muito difíceis de colocá-las em prática devido ao porte da escola e o número reduzido de pessoas incumbidas de colocar o trabalho em prática (E11, em entrevista, 2012).

A coordenação pedagógica pontua o currículo mínimo como um instrumento que dificultou o trabalho pedagógico.

Quando o Sol Nascente fazia o seu próprio planejamento, quando tinha mais abertura para fazer seus próprios objetivos, os conteúdos que os alunos precisavam estudar, eles tinham resultados melhores. Mas agora com o currículo mínimo, com tudo isso que temos que fazer, com o trabalho que o governo quer que a gente faça. Eu estou vendo que os alunos e os professores ainda não conseguiram se adaptar (E10, em entrevista, 2012).

O currículo é uma forma de organizar as experiências educacionais no sentido de superar a fragmentação apresentada pelas disciplinas. É por meio

do currículo que o trabalho educacional ganha forma para que o processo pedagógico possa fluir significativamente, pois

o currículo é válido e significativo na medida em que promove oportunidades efetivas que orientam os alunos a aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e a aprender a ser de forma integrada (LÜCK, 2009, p.100).

Quando o gestor não está à frente da gestão pedagógica a comunidade escolar se sente desestimulada para calcar resultado. Constata-se a insatisfação de um membro da equipe.

Ele (o gestor) teria que dominar mais a parte pedagógica, ele tem que se envolver mais com a parte pedagógica, com a questão de avaliações para a gente ter melhores resultados, não só com a parte administrativa, mas é complicado porque o diretor tem várias funções dentro da escola, mas para ter resultados, ou ele se envolve mais com a parte pedagógica, ou ele aponta quem vai fazer essa função dentro do colégio (E10, em entrevista, 2012).

Realmente o gestor precisa ter conhecimento do que se passa na sala de aula e da dificuldade dos colegas de trabalho. A começar pela própria equipe pedagógica que inicialmente é responsável por implementar a gestão pedagógica, mas fica aguardando as orientações que nunca chegam.

O gestor também precisa conhecer os fatores extraescolares que atrapalham o aluno aprender, como muito bem expõe a mãe de aluno.

[...] É bem complicado. São pessoas que vêm de famílias desestruturadas, as avós que ganham seu pobre salário mínimo que sustenta essas pessoas. É muito conflito, eu tiro pelos amigos do meu filho, o que eu escuto, vejo. E a escola é realmente uma âncora, se a escola encontrar um método, um caminho que possa fazer com que esses alunos entendam que a escola não quer o mal deles, porque na realidade eu acho que eles pensam que a escola quer o mal deles. Não caiu a ficha ainda que a melhor coisa que eles têm na vida é o colégio. Eles vêm para a escola com toda essa revolta e não se concentram para aprender (E07, em entrevista, 2012).

A diretora adjunta, em entrevista, acredita que cabe ao diretor geral estar a par dos acontecimentos dentro da escola, “[...] dos planejamentos desses professores que ele está gerenciando nesse momento. Ele tem que estar



voltado para as iniciativas da Secretaria e incrementar essas iniciativas” (E09, em entrevista, 2012). Mas, ao mesmo tempo, não pode perder de vista a gestão administrativa que acaba absorvendo boa parte do tempo do gestor.

### 2.3.8 Gestão Administrativa

A gestão administrativa presta uma grande contribuição à gestão pedagógica, haja vista aplicação dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos da unidade escolar. Essa dimensão acaba sendo responsável pela logística da escola, por ser

a gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica (LÜCK, 2009, p. 106).

Na perspectiva de Lück (2009), essa gestão demanda toda uma articulação e interação ao trabalho pedagógico, em que cabe ao gestor ser promotor da gestão administrativa e pedagógica visando à formação e aprendizagem do aluno.

No Colégio Estadual Sol Nascente a organização dos registros e documentação escolar fica a cargo da Secretária Escolar, profissional competente, que conduz com maestria o trabalho, uma vez que não há queixa do trabalho realizado no setor, conforme observação direta da pesquisadora e do diretor geral em entrevista:

A parte administrativa ocorreu tudo bem, todos os setores foram ocupados, o atendimento ocorreu direitinho, a biblioteca, a secretaria. A falta maior também foi de inspetor de alunos, são mais de 600 alunos (no 2º turno), então é difícil (E08, em entrevista, 2012).

A gestão administrativa e financeira não ficou a cargo do diretor geral, pelo que consta no capítulo I, foi delegada à agente de pessoal e à diretora adjunta, a pesquisadora, que conduziu a gestão à luz da legislação e das deliberações da AAE.

No que se refere à infraestrutura do colégio os alunos e a mãe de aluno entrevistados só tem elogios a fazer em relação ao equipamentos e às dependências, como laboratório, auditório, merenda escolar. Os professores é que apresentam dificuldades em trabalhar no prédio anexo apelidado de Lelezinho, conforme se constata em entrevista:

Bom, eu trabalho no “Brizolinha” (Lelezinho) e é a reclamação de todos, porque até que agora fizeram aquele telhado novo, mas antes quando chovia, chovia dentro da sala, e quando faz calor são dois ventiladores, então é aquela briga, pois não atendem a todos. Então, agora o ventilador tem que ficar ligado para uns, agora tem que ficar ligado para outro lado, e é aquela... Eu acho que nesse prédio do “Brizolinha” não ajuda, não facilita muito meu trabalho (E04, em entrevista, 2012).

A gestão administrativa tem por foco a eficiência do funcionamento da organização para que o processo ensino-aprendizagem possa atingir a eficácia que, segundo Lück (2009), vem a ser o resultado do processo educacional.

Outra professora em entrevista também menciona a dificuldade em realizar o trabalho no prédio, pelo que se observa na fala:

Dificulta. A estrutura física apresenta aspectos não adequados como o Brizolinha, por exemplo, que favorece o tumulto e o barulho, sem falar no calor. Fora isso, a estrutura pedagógica é insuficiente para atender à demanda da escola, que é imensa (E02, em entrevista, 2012).

Esta é uma das justificativas que é dada para explicar o resultado do desempenho dos alunos do Colégio Estadual Sol Nascente por toda comunidade escolar.

A partir das considerações das professoras percebe-se que a dimensão administrativa do Colégio Estadual Sol Nascente dificulta a aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, compromete o clima escolar.

### 2.3.9. Gestão do Clima e Cultura Escolar

A escola faz parte da vida de grande maioria da sociedade, é o lugar das relações sociais. Quantos casamentos e grandes amizades iniciam na escola? E é nesse espaço também que se apreendem valores, atitudes, mitos etc. Por

isso, cada escola tem a sua identidade, sua peculiaridade, seu modo de ser e de viver. Para Lück,

[...] cada escola tem sua própria história e suas características peculiares, ao constituir-se em um espaço cultural que re-significa as políticas educacionais e estabelece o colorido e as características pelas quais estas se expressam, isto é, essas políticas assumem as características que lhe forem dadas pelas escolas (LÜCK, 2009, p.116).

Lück (2009) define cultura organizacional como sendo as práticas regulares e habituais da escola. Toda escola tem suas práticas, sua forma de conduzir a organização que depende da liderança focar os aspectos importantes de modo que, o clima escolar seja harmonioso, estimulante e adequado à aprendizagem.

Ao gestor cabe a iniciativa em liderar a formação da cultura escolar em prol do aluno que necessita ser orientado e estimulado para atuar dentro e fora da escola.

Para Lück (2009), a essência da cultura escolar está relacionada à maneira como a escola conduz o processo ensino-aprendizagem, como a instituição trata o aluno, em que grau de liberdade se encontra a unidade escolar e principalmente como perpassa a lealdade nesse espaço. Haja vista que a cultura escolar representa a percepção da comunidade escolar, os objetivos norteadores da coletividade.

No colégio em pauta o clima escolar foi marcado por muita violência, discórdia e desentendimento atribuídos ao “comodismo, por receio de enfrentar dificuldade, por medo de desestabilizar poderes constituídos, omitem-se em assumir suas responsabilidades” (LÜCK, 2009, p. 120) à frente da instituição. “Nós tivemos um caso grave com um aluno que deu um soco em outro colega e aconteceu um problema maior. Ainda está na justiça, a mãe acionou a justiça e a justiça está resolvendo” (E08, em entrevista, 2012).

Os professores trabalham desestimulados e os alunos não apresentam uma perspectiva de vida, segundo a coordenadora pedagógica. À cultura escolar dessa instituição carece definir uma filosofia, um ideário e, sobretudo, uma preocupação com formação do caráter dos estudantes e profissionais.

Essa realidade só conhece quem faz parte do cotidiano escolar, dessa relação conflituosa marcada pelo que Lück (2009) chama de “feudo de poder”. Muitas vezes a equipe gestora fica refém de determinados grupos que se acham com direitos adquiridos e em nome desses direitos manipulam o horário de trabalho, a escolha de turma, o uso dos equipamentos tecnológicos e a liderança de determinados projetos.

Assim, como o corpo discente que acomete os colegas de classe por meio do *bullying*, tema que segundo solicitação de um dos entrevistados, deve fazer parte da pauta da escola.

A atuação do *bullying* na escola. [...] Eu acho que o *bullying* é uma coisa que surgiu e que há pouco tempo era uma coisa que ninguém prestava atenção e uma coisa que, às vezes, pessoas fazem por querer e, às vezes, é sem querer porque está no meio do pessoal e acontece. E uma brincadeira acaba levando em uma coisa muito séria. Acaba levando à morte, acarreta prejudicar a vida da pessoa no futuro. Tem gente que fica presa a essas coisas pro resto da vida e acaba virando uma pessoa problemática por causa da escola, por causa dos colegas que “zuavam”. Eu já sofri *bullying* e hoje eu sei que dá porque eu sofri (E05, em entrevista, 2012).

A gestão da cultura organizacional do Colégio Estadual Sol Nascente precisa ser canalizada para observação contínua das práticas existentes, enfatizando aspectos que Lück (2009) indica como: relação de poder, relação interpessoal, organização, responsabilidade, expectativa de resultado, iniciativa, mudança, tempo pedagógico, disciplina. Com isso, pode-se buscar um ambiente em que possa reinar um clima favorável à aprendizagem e, desse modo, permitir que o cotidiano escolar seja comprometido com a mediação de conflitos.

#### 2.3.10. Gestão do Cotidiano Escolar

O gerenciamento do cotidiano escolar não é das tarefas mais fáceis, frente à experiência da pesquisadora, principalmente numa instituição que apresenta uma série de carência, mazelas, em que se mantém um *status quo*.

Para Lück (2009), o cotidiano é importante porque coloca em evidência a realidade da escola, como de fato ela é. A partir do conhecimento da realidade

escolar podem-se promover as interferências necessárias para que o ambiente possa propiciar a aprendizagem.

A questão da indisciplina é marca de muitas escolas, no Colégio Estadual Sol Nascente não é diferente, mas o agravante é o professor não ter apoio para elucidar o problema, pelo que se constata na entrevista:

Eu sentia que, quando a gente tinha um problema com um aluno ou pai de aluno, às vezes, era o professor que tinha que resolver dar o seu jeitinho. [...] E eu acho que a gente ficava mais sozinha nessa parte (E04, em entrevista, 2012).

A mãe de aluno narra um fato mais grave ainda ocorrido no espaço escolar.

[...] No ano passado sim, ele (meu filho) falava que tinha um grupinho “dos fundos” que dava bastante trabalho. [...] Porque infelizmente os alunos de hoje em dia não querem estudar, em uma turma de quarenta alunos, oito querem estudar, o resto não quer. Vai à escola a passeio, para mostrar a roupa, o novo aparelho de telefone celular. Por isso que as médias da escola são baixas. Na turma do P., do ano passado, ele questionava muito isso, falava: “mãe, tem um grupo ali que não deixa o professor ensinar”. Tem pessoas que não adianta você querer colocar um aluno bom com um aluno fraco, pra ele melhorar, porque ele não vai melhorar. O aluno que não quer estudar, não vai ser o outro aluno que vai fazer que ele aprenda, por isso que o P. sofreu *bullying* na sexta série, porque ele veio do Rio, foi o primeiro aluno da Olimpíada de Matemática de toda a sexta série do colégio e isso causou inveja nos outros alunos, fizeram dele gato e sapato dentro do colégio. Só que ele não falou nada, ele é igual ao pai dele, é carne de peçoço, ele aguentou tudo firme. Então existe um grupo de alunos que não querem estudar, eles querem passar, mas não querem estudar, tirou 5 está ótimo (E07, em entrevista, 2012).

Pode-se atribuir a falta de interesse dos alunos em estudar ao fato de a gestão escolar não propiciar o diálogo com os estudantes, visto que um dos entrevistados fez comentário a esse respeito, de que a escola deve “ouvir mais o aluno, mas não sentar e conversar deveria ter uma aula, uma coisa que a gente parasse e fizesse uma roda e conversássemos” sobre os problemas da escola e até mesmo dos alunos (E05, em entrevista, 2012). “Caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano, mantém-se o “*status quo*” nas escolas” (LÜCK, 2009, p. 128). Conforme o registro da mãe de aluno em entrevista.

[...] Olha, tem uma coisa aqui nesse colégio, que eu já falei na reunião da associação, eu fiquei um pouco chocada quando entrei pela primeira vez aqui porque eu falei: “Gente, tem muita grade aqui no colégio”, eu acho que isso é uma coisa que sufoca um pouco, outra coisa que eu também acho que sufoca um pouco é a sirene que tem aqui, que parece sirene de presídio, tem algumas coisas que eu acho que deixa o aluno um pouco irritado, eu até citei que lá perto do sítio tem uma instituição de auxílio para pessoas dependentes químicas e lá o portão fica aberto, fica lá quem quer se tratar. Eu acho que aqui no colégio tinha que ser assim também, o aluno tinha que ficar no colégio não porque é obrigado a ficar dentro do colégio trancado a sete chaves, ele tinha que vim para o colégio e ter noção que aquele colégio é melhor para ele, e que ele tem que ficar lá, ele tem que obedecer e pronto acabou. Mas aí eu fiquei sabendo que isso é assim por causa de briga, por causa de confronto, por causa de conflitos e aí a gente entende que o mundo hoje não é como era antigamente, infelizmente é muita violência, as crianças não têm amor em casa, trazem a violência da rua e de casa pra o colégio pra extravasar dentro do colégio e a escola não tem como selecionar, ver tudo. Então, se vê obrigada a colocar as grades, mas eu acredito que essa sirene, podiam trocar esse som (E07, em entrevista, 2012).

O cotidiano escolar vive em estado de emergência, uma vez que falta planejamento estratégico na escola. “[...] Os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade.”(LÜCK, 2000, p. 2).

Nesse cotidiano, pode ser feito o mapeamento das questões diárias, em que se faz necessária anotação da rotina escolar que é marcada por falta de professores e de funcionários, por aluno que reclama do colega, pai que reclama do professor e da direção, e, sobretudo, da violência enraizada no âmago da escola.

O aluno do Colégio Estadual Sol Nascente oferece uma alternativa para que esse cotidiano passe a ser mais lúdico.

Mas eu acho que a escola está um pouco fugida do meio artístico. Tem algumas coisas, mas é pouco divulgada. Tem muita gente que gosta de dança, teatro, essas coisas... O meio artístico da escola está um pouco fraco (E05, em entrevista, 2012).

Para Lück (2009, p. 129), “o cotidiano escolar constitui-se, pois, no ambiente onde se formalizam as práticas sociais construídas a partir das diversas atividades exercidas pelas pessoas que constituem esse ambiente.” Daí a importância de se estimular o potencial que cada um tem para que a escola seja um local aberto à diversidade.

A escola precisa definir seu eixo situacional, ou seja, se está voltada para o que Lück (2009) chama de relacionamento interpessoal que pode ser dinâmico ou impessoal; para decisão compartilhada ou centralizada; para ação interativa e de conjunto ou ação fragmentada e departamentalizada.

Não se pode desconsiderar o dia-a-dia de uma escola, por mais simples que possa parecer a crítica, como o barulho pode vir a ser prejudicial ao andamento das aulas “[...] tem muita gente andando e conversando pelos corredores e ficam gritando” (E06, em entrevista, 2012).

Uma questão que não pode ser desconsiderada do Colégio Estadual Sol Nascente, registrada no Relatório de Visita/2011 da IGT, é o alto índice de alunas adolescentes grávidas. Não há registro de uma atividade ou abordagem acerca da temática no espaço escolar.

Outra questão relevante é o relacionamento interpessoal no colégio, quando a entrevistada cita a importância da relação professor-aluno-direção da escola. “E que essa relação precisa ser estreita cada vez mais” (E01, em entrevista, 2012), sendo o gestor o mediador responsável em promover a rede de comunicação e de relacionamento interpessoal. Porque “a comunicação e o relacionamento interpessoal são centrais no fazer educacional e na construção da organização social da escola”, (LÜCK, 2009, p. 134) visto que há muita coisa obscura nessa relação que prejudica o fazer pedagógico das escolas. Um exemplo de comunicação e de relacionamento prejudicial ao espaço escolar ocorreu no Colégio Estadual Sol Nascente,

[...] (quando se queria) falar alguma coisa de pais e alunos você tinha que procurar uma pessoa, quando você queria falar alguma coisa do seu trabalho aí já tinha que ser outra pessoa, aí ficava ruim. Outra coisa que eu achava era o desencontro das informações, às vezes você falava alguma coisa com um, aí outro ia falar da mesma coisa e já não era mais aquilo, por isso também a pessoa acabava se isolando, não querendo tomar certos partidos porque ficava uma coisa chata (E04, em entrevista, 2012).

Mediante o exposto, conclui-se que a gestão do cotidiano escolar perpassa por uma boa comunicação e um bom relacionamento interpessoal, o que não se observa no colégio supracitado.

Assim, o modelo de gestão estratégica e participativa para o Colégio Estadual Sol Nascente pode ser considerado relevante para minimizar os problemas ora apresentados.

## **2.4 A Gestão Estratégica e Participativa no Colégio Estadual Sol Nascente**

Entende-se que o caminho a ser trilhado pelo Colégio Estadual Sol Nascente seja a gestão estratégica e participativa, pois o processo de gestão vigente não está sendo capaz de produzir os resultados esperados pela comunidade escolar e pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

O Colégio Estadual Sol Nascente, por falta de um planejamento estratégico, acaba por conduzir a gestão de forma superficial, principalmente na resolução de problemas do cotidiano escolar, na gestão pedagógica e na gestão de resultado da aprendizagem que merece um olhar mais competente. “Mas é possível afirmar que a falta de planejamento estratégico como instrumento de gestão é responsável em parte pela manutenção de baixos resultados de aprendizagem” (LÜCK, 2000, p. 3).

Por meio do planejamento estratégico, a equipe gestora do colégio terá condições de pensar a gestão de forma dinâmica, interativa e comprometida com a realidade social, que vem a ser a visão estratégica, segundo Lück (2000, p. 4), “é uma forma de apreensão inteligente e sagaz das situações que permeiam todos os diferentes aspectos e segmentos internos e externos de uma realidade.”

A partir do momento que a equipe gestora se propuser a trabalhar à luz do planejamento estratégico, as práticas de gestão serão baseadas na realidade interna e externa, que demanda um envolvimento de toda comunidade escolar na tomada de decisões. Assim, de fato haverá um comprometimento com a transformação da organização escolar.



Por que adotar o planejamento estratégico e participativo no Colégio Estadual Sol Nascente? Lück (2000) apresenta planejamento estratégico voltado para o resultado da organização do plano de ação enquanto que o participativo está direcionado ao processo que envolve a elaboração do plano.

Para Machado (2010), a implementação do planejamento nas escolas justifica-se em função de ser um meio de documentar as decisões tomadas pelos membros da comunidade escolar; pela elaboração do planejamento cria-se um canal de comunicação entre os participantes da escola; a formalização do planejamento permite aos participantes avaliar e comparar os resultados obtidos a cada ano; a metodologia de planejamento contempla as exigências do Sistema Educacional.

Tanto que a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro desde 2011 tem trabalhado na rede de ensino na perspectiva do planejamento estratégico baseado no Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE). Esse sistema auxilia a escola a implementar a integração das dimensões estratégica, pedagógica e gerencial no planejamento; a solucionar problemas do cotidiano escolar; a identificar os fatores que dificultam a escola atingir resultado satisfatório; a trabalhar pautado em fatos e dados que possibilitem acompanhar e agir corretivamente.

Uma das dimensões do sistema GIDE está ligado à prática dos 5s, que exige da escola um plano de ação que requer uma organização para que a unidade escolar possa atingir os fins no que se refere às condições ambientais.

O sistema GIDE vai ao encontro do modelo de gestão proposto por Heloísa Lück (2009), uma vez que a gestão estratégica tem condições para identificar o que é necessário mudar na organização, de estabelecer nível de prioridade e obter meios para transformar a realidade.

As mudanças propostas pela Secretaria de Educação ao longo do ano de 2011, por meio do Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), não foram suficientes para alterar os resultados do colégio supracitado. De acordo com o Relatório de Visita/2011 da Integrante do Grupo de Trabalho (IGT) a realidade inicial não sofreu alteração ao longo do ano, visto que o resultado do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) do período 2008-2011 apresentou uma queda no resultado, bem como o resultado do IDEB.

Faz-se pertinente vislumbrar novas perspectivas de gestão capazes de fazer com que o colégio caminhe na visão sistêmica, que visa a um futuro capaz de promover resultado e, conseqüentemente, cumprir sua função social.

Uma questão relevante foi a fragmentação da gestão do período 2008-2011, conforme observação da pesquisadora e através das entrevistas, o gestor do período atuou num perfil de liderança relacional. Mais voltado para o atendimento à comunidade escolar, pouco se envolveu no monitoramento e controle dos resultados do SAERJ nem do IDEB, que envolve aprovação e reprovação dos alunos, bem como permanência na escola, o planejamento das aulas, implementação do currículo escolar e do projeto político pedagógico. Dessa forma, não apresentou contribuição para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Há evidência de que vários fatores dificultaram à gestão atingir um resultado satisfatório, como: carência de professores em especial de Matemática; o despreparo do gestor que não tem formação nem participou de capacitação para exercer o cargo; uma integrante do grupo de trabalho ausente e, conseqüentemente, a articulação com a equipe pedagógica da unidade escolar foi comprometida, uma vez que consta na Regional Serrana II que a mesma está apenas “quebrando um galho”; a equipe pedagógica da unidade escolar não conseguiu manter uma relação de trabalho harmoniosa com o diretor escolar; um alto índice de distorção idade-série dos alunos; a Diretoria Regional Pedagógica não autorizou em tempo hábil o início do Programa Mais Educação, que tem por proposta o reforço escolar no contraturno; o desconhecimento do Sistema da GIDE por toda comunidade escolar; o resultado do IDEB do Município de Cachoeiras de Macacu tanto na rede estadual quanto na rede municipal ser preocupante por não terem conseguido atingir a meta prevista pelo INEP; os alunos não foram conscientizados acerca da importância do SAERJ; o funcionamento precário do site da SEEDUC referente ao banco de dados que deveria dar suporte ao professor; a equipe gestora aproveitou pouco os programas federais existentes na escola (Mais Educação e Escola Aberta) para implementar o fazer pedagógico; a questão da infraestrutura referente ao prédio anexo Lelezinho em péssimas condições de conservação.

Enfim, o resultado do Colégio Estadual Sol Nascente é fruto de uma conjuntura local, regional e estadual, ou seja, tanto a unidade escolar, a Diretoria Regional Serrana II e a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro não foram capazes de implementar o Sistema Gestão Integrada da Escola na referida instituição, porque “para obter resultados na escola, precisamos de liderança + gestão integrada + conhecimento técnico, portanto, a principal qualidade que um gestor precisa ter é ser líder”, (GODY, 2010, p. 14-15,) que se entende não ser exclusivamente do gestor escolar, mas de todos os gestores que estão envolvidos no sistema de ensino.

Conclui-se que a SEEDUC apresentou uma proposta alternativa para a rede estadual, em especial, ao colégio em tela. Mas a equipe gestora não está conseguindo sozinha implementar o Sistema GIDE no âmbito escolar.

Pela ausência de suporte técnico, de formação profissional e de capacitação adequadas, a equipe gestora apresentou dificuldade em discutir acerca do SAERJ, quanto ao processo de elaboração e o resultado final junto à comunidade escolar.

Quanto ao Sistema GIDE, ficou claro, ao longo da pesquisa, que faltou uma apropriação por parte da equipe gestora acerca do programa, que se resumia a duas pessoas para implementá-lo, além da IGT não oferecer assistência necessária a sua implementação.

Nem tudo está perdido, a organização escolar tem uma Associação de Apoio à Escola comprometida com as dimensões propostas por Lück (2009), uma vez que faz parte da pauta das assembleias discussões acerca do pedagógico, administrativo, dos resultados dos alunos, cotidiano escolar e, sobretudo, a participação dos membros da comunidade escolar por meio de seus representantes eleitos democraticamente.

Desse modo, a AAE pode ser considerada como um ponto forte da gestão do período 2008-2011 por ter cumprido seu papel na linha de ação. O colegiado não se omitiu em discutir os problemas apontados pelos membros da comunidade escolar nas reuniões mensais. Outro ponto favorável à instituição é a descentralização da verba pública.

Em contrapartida, o ponto fraco da gestão foi não aproveitar as considerações apresentadas pela AAE acerca da realidade escolar para

construir o plano operacional de trabalho, visando, ao final, elaborar o plano de ação ou até mesmo o projeto político pedagógico da unidade escolar.

Sendo assim, o ponto de partida para uma nova caminhada na gestão do Colégio Estadual Sol Nascente perpassa por uma mudança de paradigma. Machado (2010) apresenta o passo a passo rumo à mudança

[...] o primeiro passo para a mudança de modelo de gestão é o de compreensão clara do modelo em si, das exigências que ele coloca para a sua operacionalização na organização. São essas exigências que irão orientar o que e como mudar, em termos de cultura, processos de trabalho e comportamento. É preciso gerenciar as mudanças e não deixar que elas simplesmente atropelem as pessoas, criando mais confusão e conflito do que o necessário (MACHADO, 2010, p. 3).

Nesse sentido, nossa proposta, no capítulo 3, é um plano de ação escolar para o Colégio Estadual Sol Nascente com base na gestão estratégica e participativa fundamentada nas dimensões apresentadas por Heloísa Lück.

### **3 O PLANO DE AÇÃO ESCOLAR – A INTERVENÇÃO NA REALIDADE DO COLÉGIO ESTADUAL SOL NASCENTE COM BASE NOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE HELOÍSA LÜCK**

O Colégio Estadual Sol Nascente, ao longo do período 2008-2011, conforme analisado no capítulo 2 deste trabalho, apresentou dificuldade na condução da gestão escolar. Essa dificuldade fica evidente nas entrevistas, no Relatório de Visita da IGT e na observação participante, uma vez que os problemas foram relacionados pelos atores sociais consultados na pesquisa.

Desse modo, após a descrição, o diagnóstico e a análise do Colégio Estadual Sol Nascente ao longo desta dissertação, faz-se primordial apresentar o plano de ação escolar para que de fato se possa viabilizar a transformação da realidade educacional não só na instituição, bem como no sistema de ensino estadual com vista ao Município de Cachoeiras de Macacu.

Um Plano de Ação Escolar tem por perspectiva envolver os partícipes na tomada de decisões, a fim de que possam pontuar as mudanças necessárias e, assim, sintam-se estimulados a assumirem plenamente suas atribuições, “o que lhes cabe” no processo de gestão escolar participativa.

Este Plano de Ação Escolar tem por proposta direcionar o trabalho realizado no colégio em tela, a partir das dimensões propostas por Lück (2009). Essas dimensões contemplam as práticas de gestão necessárias a toda escola, em especial as que apresentam dificuldades em seu gerenciamento. Portanto, o objetivo deste capítulo é propor ações que melhorem as práticas de gestão do Colégio Estadual Sol Nascente à luz do modelo de gestão estratégica e participativa.

A intenção deste plano é ir ao encontro dos anseios/das necessidades da comunidade escolar do Colégio Estadual Sol Nascente, em prol de contribuir com a melhoria dos resultados do SAERJ e também do resultado do IDEB. A elaboração e a execução deste plano de ação passam pelo desafio de contemplar as expectativas do órgão central, do órgão regional e da unidade escolar.

Inicialmente, a proposta visa implementar, no Colégio Estadual Sol Nascente, a gestão estratégica e participativa, tendo por suporte o sistema

gestão integrada da escola, que tem condições de melhorar o resultado de desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala, o que se espera possa refletir no resultado do IDEB.

Dessa forma, este capítulo será subdividido em seis seções. Na primeira, a formação da equipe gestora, por ser o primeiro elemento na linha de ação, o gestor é responsável pela organização escolar e a quem cabe zelar pelo bom funcionamento da instituição, principalmente na condução da gestão pedagógica. Para exercer plenamente sua atividade, precisa de competência técnica, bem como o corpo docente; na segunda seção, a linha de ação é o professor e o Projeto Político Pedagógico; na terceira, a linha de ação diz respeito ao resultado do desempenho dos estudantes nas avaliações com foco no resultado educacional; a quarta refere-se à cultura de avaliação que deve ser criada no âmbito da unidade escolar por meio de um sistema de monitoramento; a quinta aborda a gestão dos profissionais da educação em relação ao trabalho coletivo e a sexta, o cotidiano da comunidade escolar, em especial o relacionamento interpessoal.

Nessas seções serão abordadas algumas dimensões propostas por Lück (2009) para que o Plano de Ação Escolar esteja em consonância com a fundamentação teórica proposta nesta dissertação.

### **3.1 A Primeira Linha de Ação: A Formação em Gestão Estratégica e Participativa**

A gestão estratégica e participativa pode ser considerada um mecanismo capaz de identificar e propiciar a mudança necessária à organização escolar, desde que o gestor consiga desenvolver a visão sistêmica e pensar estrategicamente, uma vez que esses elementos são importantes para que ele tenha o planejamento como uma ferramenta de trabalho. Porque, para Machado (2010),

a Gestão Estratégica pode ser compreendida como o processo de adaptação contínua que as organizações têm que enfrentar, mudando visão, hábitos, cultura, postura e estratégias, a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que atuam e às

tendências futuras para, com isso, criarem valor para os *stakeholders*<sup>20</sup> (MACHADO, 2010, p. 4).

Esse modelo de gestão vai ao encontro do sistema de gestão proposto pela Secretaria de Educação às escolas estaduais do Rio de Janeiro. Machado (2010) também caminha na mesma perspectiva, uma vez que, por meio da gestão estratégica, há condição de identificar o que é necessário mudar na organização, estabelecer grau de prioridade e, ao final, obter meios de viabilizar a mudança de maneira planejada.

A gestão do período 2008-2011 demonstrou uma fragilidade quanto ao gerenciamento da unidade escolar, frente às inúmeras questões já relacionadas. Desse modo, faz-se pertinente apresentar uma proposta de trabalho para atacar as lacunas existentes na prática da gestão do período supracitado, com o intuito de melhorar o andamento da instituição.

Para que se obtenha êxito na implementação deste plano, a formação em gestão estratégica pelos membros da comunidade escolar torna-se primordial, visto que a proposta de gestão apresentada pela SEDUC/RJ não é de conhecimento dos atores sociais do colégio em pauta.

Dessa forma, antes de qualquer iniciativa de mudança, far-se-á um grupo de estudos que ocorrerá quinzenalmente com a equipe gestora, primeiramente, para que possa se apropriar dos conceitos e fundamentos da gestão estratégica e participativa, como do sistema de gestão integrada da escola (GIDE).

Concomitante à formação continuada, recomenda-se apresentar a proposta de trabalho à comunidade escolar em assembleia da Associação de Apoio à Escola do Colégio Estadual Sol Nascente.

Esta seção trata da primeira dimensão, Fundamentação e Princípios da Educação e da Gestão Escolar, que tem por competência definir, atualizar, adotar e promover padrão de qualidade às práticas escolares, com uma visão abrangente da organização escolar, dada a importância de se ampliar a

---

<sup>20</sup> O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e que são por ela afetados de alguma maneira. Estão incluídos nos stakeholders os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a organização (MACHADO, 2010, p. 6).

concepção acerca da educação e da gestão escolar com todos os profissionais e os demais membros da comunidade escolar.

O gestor competente tem a preocupação de atrelar teoria e prática na relação escolar. Nessa aliança a teoria permite estabelecer os fundamentos que podem sustentar as práticas bem sucedidas. Assim sendo, o quadro 5 apresenta a linha de ação adequada ao Colégio Estadual Sol Nascente.

Quadro 5: 1ª Dimensão da Gestão Escolar

1ª Dimensão Fundamentação e Princípios da Educação e da Gestão Escolar	
Foco	Equipe Gestora
Fato	No decorrer do período 2008-2011 não há evidência de formação continuada para o gestor e os demais componentes da gestão escolar.
Metodologia	A proposta de trabalho será grupo de estudos e/ou fóruns de estudos quinzenalmente com a equipe gestora para estudar a proposta de Gestão Estratégica e Participativa, que perpassa pelo planejamento e pensamento estratégico e visão sistêmica, e o Sistema de Gestão Integrada da Escola pelo PDCA, que poderá ocorrer tanto na escola como em outras instâncias.
Objetivo	A equipe gestora deverá ser capaz de compreender o conceito e os fundamentos de gestão estratégica e participativa e do Sistema de Gestão Integrada da Escola para em seguida estabelecer discussão acerca da temática.
Cronograma	Dois encontros por mês a partir de fevereiro até julho de 2013.
Avaliação	Avaliação será expositiva para que os membros sintam-se à vontade para perguntar e sanar as dúvidas, mas tendo o livro de ata e fotografias para registrar os encontros.
Recomendação	A proposta é que, para a condução do grupo, seja convidada a Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), quando a temática for o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), além dos membros da Diretoria Regional Pedagógica Serrana II e profissionais da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A seção a seguir trata a respeito do trabalho do professor e da elaboração do Projeto Político Pedagógico do Colégio Estadual Sol Nascente, ou seja, a gestão pedagógica.



### **3.2 A Segunda Linha de Ação: Os Professores e o Projeto Político Pedagógico**

A organização escolar classificada como boa naturalmente preza pelo fazer pedagógico, em implementar na sala de aula práticas pedagógicas inovadoras e que atendam às expectativas dos alunos no processo de aprendizagem.

Os estudantes e os seus familiares esperam ao final de um ano letivo ter conseguido desenvolver habilidades e competências para prosseguir em seus estudos. Não se pode acreditar que o estudante se dirija à escola levando na mochila a sensação de fracasso e a perspectiva da reprovação, mas, sim, de que é capaz de superar limites e vencer desafios próprios do processo de aprendizagem.

Desse modo, deve-se destacar o que prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo que trata da incumbência dos estabelecimentos de ensino.

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V- prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII- informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica da escola (Redação dada pela Lei n 12.013 de 2009);
- VIII- notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentam quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Incluído pela Lei n 10.287, de 2011) (LDB Lei 9394/1996, Art. 12).

A legislação federal norteia a missão da escola quanto ao trato da questão pedagógica. Por isso, a equipe gestora, juntamente com o corpo docente e o órgão central, não podem se furtar em cumprir a determinação legal.

Assim sendo, os problemas sinalizados da área pedagógica do Colégio Estadual Sol Nascente serão tratados nesta seção por meio da dimensão da gestão pedagógica que visa resgatar o Projeto Político Pedagógico baseado na Agenda 21 O Sol Nasce Para Todos.

Vale esclarecer que Agenda 21 Escolar é um plano que visa formar o aluno cidadão na perspectiva de uma sociedade ecologicamente sustentável. O Projeto de Agenda que dispõe a escola foi elaborado pelo Elo 21<sup>21</sup> com apoio e suporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Dessa forma, no quadro 6, propõe-se um plano de ação para ser implementado no Colégio Estadual Sol Nascente quanto à dimensão pedagógica.

---

<sup>21</sup> O Elo 21 foi composto pela representatividade do colegiado escolar, ou seja, todos os segmentos da comunidade escolar foram representados.

Quadro 6: 2ª Dimensão Gestão Escolar

2ª Dimensão Gestão Pedagógica	
Foco	Professores, estudantes e pais e/ou responsáveis
Fato	Ao longo da pesquisa foi detectada a fragilidade do aspecto pedagógico por todos os envolvidos, principalmente a falta de um Projeto Pedagógico para nortear a prática escolar, além do baixo resultado das avaliações em larga escala e do índice de aprovação em regime de dependência.
Metodologia	As ações serão desenvolvidas em reunião com a equipe gestora e os professores, bem como com os alunos, seus respectivos responsáveis e o Conselho Tutelar de Cachoeiras de Macacu; A proposta de integração professores, monitores e oficinheiros dos programas federais, para que haja uma discussão acerca da metodologia e do conteúdo a ser trabalhado com grupo de alunos específicos; Para a reelaboração do Projeto Político Pedagógico à luz da Agenda Escolar 21 “O Sol Nasce Para Todos” será necessária reunião com a comunidade escolar, com vistas à identificação das dificuldades, da solução dos problemas em seguida definição de prioridade; O Plano de Curso e o Plano de Aula serão acompanhados semanalmente, depois quinzenalmente e, quando internalizados, mensalmente tendo o Currículo Mínimo como norteador.
Objetivo	Acompanhar e assessorar quanto ao processo de ensino-aprendizagem com vistas ao rendimento e à frequência dos alunos; Avaliar o desempenho dos professores, diagnosticando as dificuldades de cada um no desenvolvimento, na aplicação do Plano de Curso, com vistas à proposta de superação; Discutir a implementação do Currículo Mínimo encaminhado pela SEEDUC, tendo parâmetro a gestão do tempo pedagógico para efetivar na íntegra o currículo; Implementar os programas federais, Mais Educação e Escola Aberta, na perspectiva pedagógica sendo mais uma ferramenta a contribuir com o processo ensino-aprendizagem; Rediscutir e reelaborar o Projeto Político Pedagógico do Colégio Estadual Sol Nascente na perspectiva da Agenda 21 Escolar, organizando comitê para viabilizar o projeto.
Cronograma	Na primeira semana do mês fevereiro/2013 reunião com a equipe gestora e os professores para tratar do PPP e o Currículo Mínimo; No início do ano letivo reunião com a direção da escola, os professores, alunos, pais e/ou responsáveis e Conselho Tutelar para abordar o Estatuto da Criança e do Adolescente; No início do mês março reunião com a equipe pedagógica, os professores de Língua Portuguesa e Matemática, monitores e oficinheiros dos programas federais; Semanalmente reunião pedagógica para discutir a implementação do Plano de Curso; No Conselho de Classe ou em conselho específico, bimestralmente, acompanhar por meio de ficha diagnóstica a frequência, o rendimento e o comportamento dos alunos.
Avaliação	Acompanhamento do rendimento dos alunos pelas avaliações aplicadas em sala de aula mediante ficha diagnóstica que contenha as dificuldades/limitações dos alunos para em seguida propor intervenção.
Recomendação	As propostas pedagógicas atrativas e inovadoras terão o Projeto Político Pedagógico como o norteador do fazer pedagógico, que deverão ser registradas pelos professores e pela equipe gestora.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Para o andamento desta proposta, alguns cuidados são essenciais. São eles:

- As dificuldades apresentadas pelos alunos devem ser pontuadas pelos professores para que, em seguida, sejam preparadas atividades que visam sanar essas dificuldades;
- Implementação pedagógica pode ocorrer pelo reforço escolar no contraturno, por meio de seleção de conteúdo;
- Necessidade da aplicação de simulados à luz das avaliações externas utilizando o material do banco de dados SEEDUC;
- Necessidade da correção da distorção idade-série por meio do

#### **Projeto Autonomia;**

- Criação de um calendário de visita às salas de aulas, para que equipe gestora possa orientar e oferecer suporte à gestão da sala de aula, cujo objetivo é melhorar as práticas pedagógicas;
- Inserção da escola aos programas federais: Escola Aberta e Mais Educação servirão de apoio para implementar atividade pedagógica, como reforço escolar, curso de pré-vestibular, dentre outros;
- Planejamento de curso e o plano de aula deverão ser uma ferramenta de consulta diária para os professores, a equipe gestora, os alunos e os responsáveis dos alunos.

Pelo que se pode observar, a gestão pedagógica demanda trabalho árduo, contínuo e perseverante no sentido de atingir os fins da educação. A equipe gestora do Colégio Estadual Sol Nascente, para alcançar os objetivos educacionais, necessita caminhar na perspectiva sistêmica para que ao final do ano letivo, consiga obter êxito no resultado educacional. O resultado é a próxima abordagem na linha de ação.

### **3.3 A Terceira Linha de Ação: O Resultado do Desempenho dos Estudantes nas Avaliações**

O processo de avaliação da aprendizagem faz parte da dinâmica escolar, sendo ministrado de diversas formas. A organização escolar que não

consegue fazer com que os estudantes atinjam um resultado satisfatório nas avaliações precisa rever sua prática pedagógica e seus conceitos acerca da avaliação e dos resultados educacionais.

No caso do Colégio Estadual Sol Nascente, ficou nítido, ao longo da pesquisa, que os alunos têm apresentado baixo desempenho nas avaliações escolares (bimestrais) e nas avaliações em larga escala.

Frente à realidade do colégio, que se propõe viabilizar a gestão de resultados na busca de reverter o cenário em que se encontra a unidade, para em seguida reorganizar o processo ensino-aprendizagem, com vistas ao SAERJ e a melhorar o IDEB.

Acredita-se que o resultado do desempenho dos estudantes passa por um processo contínuo de monitoramento e de avaliação de todo o processo educacional. Em que não só o estudante terá contas a prestar por seu desempenho, mas todos os profissionais, pais e/ou responsáveis e autoridades educacionais.

Desse modo, a equipe gestora e o corpo docente precisam focar o trabalho nos alunos que apresentam dificuldades/limitações quanto ao processo de aprendizagem, por ser um problema que demanda uma solução da gestão pedagógica. Assim, recomenda-se que a equipe gestora promova reuniões pedagógicas para discutir a matriz de referência e a escala de proficiência das avaliações em larga escala, grupos de estudos, reuniões direcionadas ao planejamento e ao conselho de classe. Conforme se pode constatar no quadro 7 o plano de ação.

Quadro 7: 3ª Dimensão Gestão Escolar

3ª Dimensão Gestão de Resultados Educacionais	
Foco	Equipe gestora, Professores, Funcionários, Alunos e Pais e/ou Responsáveis de alunos.
Fato	No período 2008-2011 não há registro de reunião para tratar de assuntos pertinentes ao resultado do SAERJ, da Prova Brasil, do IDEB e do Sistema GIDE.
Metodologia	A dinâmica de trabalho se dará pela análise, exposição e discussão dos resultados alcançados nas avaliações em larga, bem como o resultado do IDEB e do desempenho da instituição no Sistema GIDE. Além de ciclo de estudo para tratar da Escala de Proficiência e Matriz de Referência baseado na Revista SAERJ; Fórum de estudo acerca do cálculo IDEB; Aplicação de simulados à luz das avaliações externas utilizando o material do banco de dados SEEDUC, após aplicação analisar resultado e propor estratégia de trabalho.
Objetivo	Reunir a comunidade escolar inicialmente por segmento, mensalmente, para avaliar e discutir o resultado de desempenho alcançado pelos alunos nas avaliações em larga escala, como também o resultado do IDEB e do Sistema GIDE; Promover discussão sobre o resultado do SAERJ; Informar e esclarecer quanto o cálculo do IDEB; Reunir bimestral para acompanhamento do resultado dos alunos do ensino fundamental e ensino médio quanto ao rendimento e frequência escolar.
Cronograma	Janeiro a Dezembro/2013 e ao final do 1º ao 4º bimestres.
Avaliação	Avaliação ocorrerá pela exposição da plenária seguida de registro em livro ata acerca do resultado: SAERJ, IDEB e do Sistema GIDE; Elaboração de relatório de frequência e mapa de notas tendo por base de dados Conexão Educação (site SEEDUC); Avaliação contínua do PPP Agenda 21 Escolar "O Sol Nasce Para Todos".
Recomendação	A transparência do resultado educacional deve ser o escopo da gestão escolar que caminha na perspectiva do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Para que a escola possa atingir um resultado satisfatório nas avaliações internas e externas, faz-se necessário o monitoramento do processo educacional.

### 3.4 A Quarta Linha de Ação: Monitoramento do Processo Educacional

Esta linha de ação tem o papel de sinalizar os problemas no âmbito educacional por meio do monitoramento, pois, para saber com precisão o que está acontecendo, basta acompanhar de perto o desenrolar da proposta pedagógica.

Como esta não era uma prática de gestão do Colégio Estadual Sol Nascente no período da pesquisa, é que se propõe a adoção dessa medida, para que a partir do monitoramento do desempenho escolar, os alunos, os pais e/ou responsáveis e os professores fiquem mais atentos com o resultado educacional.

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro trabalha nessa linha de ação quando monitora bimestralmente o resultado do SAERJINHO. Esta já é uma prática não só da rede de ensino fluminense, mas de muitos sistemas de ensino no Território Nacional.

O monitoramento do processo educacional e avaliação do resultado fazem-se necessários para que haja devida correção das práticas pedagógicas, de gestão escolar e do sistema de ensino. Entende-se que a cultura do monitoramento e da avaliação no espaço escolar seja relevante para que a *accountability*<sup>22</sup> faça parte do cenário educacional do colégio em pauta.

A partir do momento que se delinear um plano de monitoramento do processo educacional na perspectiva de atuar no diagnóstico do processo ensino-aprendizagem, no resultado da proficiência dos alunos e no planejamento do corpo docente, acredita-se que haverá um envolvimento de todos para que o trabalho escolar melhore, bem como o resultado do SAERJ e do IDEB.

A linha de ação apresentada no quadro 8 tende a contribuir para que no Colégio Estadual Sol Nascente o monitoramento do processo educacional seja uma realidade.

---

<sup>22</sup> O termo *accountability* é de origem inglesa sendo traduzido por responsabilização e prestação de contas.

Quadro 8: 4ª Dimensão Gestão Escolar

4ª Dimensão Monitoramento de Processos Educacionais	
Foco	Aluno e Professor
Fato	Não foi possível constatar o monitoramento efetivo do processo educacional no período pesquisado.
Metodologia	O monitoramento do processo ensino-aprendizagem dar-se-á por meio de estímulo e incentivo a utilização direcionada à biblioteca escolar, laboratório de informática e laboratório de ciências.
Objetivo	Monitorar o processo de ensino-aprendizagem com vistas ao rendimento e a frequência dos alunos; Monitorar e acompanhar o resultado das avaliações da escola e das avaliações em larga escala; Monitorar o desempenho dos alunos atendidos no reforço escolar dos Programas Mais Educação e Escola Aberta; Acompanhar continuamente o PPP Agenda 21 Escolar “O Sol Nasce Para Todos” com vista ao desenrolar das atividades; Monitorar o plano de aula quanto ao cumprimento do currículo mínimo.
Cronograma	Durante o ano letivo será implementada a proposta e semestralmente será feito o registro do monitoramento.
Avaliação	Avaliação contínua do desenvolvimento do processo educacional mediante o resultado. Essa avaliação dar-se-á por meio de relatório gerencial semestral.
Recomendação	A equipe gestora preocupada em monitorar e acompanhar o processo educacional tem mais condições, está mais instrumentalizada para reverter a realidade da organização escolar quanto ao processo do resultado educacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Desse modo, os profissionais da educação do Colégio Estadual Sol Nascente serão convidados a experimentar a mudança de paradigma na gestão de pessoas.

### 3.5 A Quinta Linha de Ação: Os Profissionais da Educação

Esta linha está direcionada aos profissionais que trabalham no espaço escolar que, por sua vez, precisam conhecer a dimensão Gestão de Pessoas



que visa ao envolvimento e ao comprometimento de cada profissional com a organização do trabalho coletivo.

A boa prática de gestão passa pelo bom relacionamento interpessoal, visto que o trabalho precisa fluir num clima organizacional harmonioso e eficaz. Por isso, é preciso que o profissional seja valorizado, como ele também precisa valorizar o trabalho alheio, porque todo profissional quer ser reconhecido no exercício de sua função, frente à experiência da pesquisadora.

Assim, o diálogo e a negociação devem fazer parte do cotidiano dos profissionais da educação para que os conflitos venham a ser minimizados. Quando o relacionamento interpessoal melhora, o gestor com a equipe, a equipe de gestão com os demais profissionais da escola, o ambiente tende a ser mais ameno.

Para que o local de trabalho seja um ambiente agradável, faz-se imprescindível que os profissionais do Colégio Estadual Sol Nascente tenham clareza quanto ao novo Sistema de Gestão empregado na rede estadual de ensino, o Sistema GIDE. Esse sistema visa integrar as dimensões estratégicas, pedagógicas e gerenciais no planejamento, com vistas ao potencial das pessoas, fazendo com que estas possam atender satisfatoriamente ao aluno.

A satisfação passa por um ambiente físico em que os cinco sentidos são bem trabalhados: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina para promover o bem estar de todos.

Pensando no bem-estar da organização escolar é que Lück (2009, p. 83) destaca os elementos fundamentais da gestão de pessoas: motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho de equipe; cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional, capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto-avaliação.

Para que os profissionais do colégio em pauta trabalhem numa mesma perspectiva motivacional, o quadro 9 propõe uma linha de ação para a gestão de pessoas.

Quadro 9: 5ª Dimensão Gestão Escolar

5ª Dimensão Gestão de Pessoas	
Foco	Equipe gestora, Professores e Funcionários
Fato	No ano 2011 houve uma reunião para tratar do Programa 5s previsto no Sistema GIDE nas dependências do Colégio Estadual Sol Nascente.
Metodologia	A estratégia de trabalho será por ciclo de estudos, em que cada profissional terá condições de explanar suas ideias, bem como esclarecer as dúvidas que venham surgir a respeito do Sistema GIDE e seus desdobramentos e acerca da Gestão Estratégica.
Objetivo	Reunir as equipes de cada setor mensalmente para planejar e/ou avaliar o andamento do trabalho no decorrer do período; Viabilizar capacitação/formação para a equipe gestora, os professores e os funcionários em geral acerca do Sistema GIDE com foco no PDCA, para que todos possam desenvolver o senso de responsabilidade profissional; Acompanhar o desempenho da equipe gestora, dos professores e dos funcionários; Trabalhar o programa 5s com os professores para que possam em sala de aula junto aos alunos concretizar a proposta.
Cronograma	Fevereiro a Dezembro/2013
Avaliação	Primeiro será auto-avaliação para em seguida distribuir questionário/formulário semestralmente para a comunidade escolar avaliar o desempenho de cada setor.
Recomendação	Recomenda-se que haja transparência de resultado do desempenho da equipe gestora, do professor e dos funcionários a comunidade escolar.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Os elementos apresentados acima por Lück (2009) também atuam na dimensão a seguir, uma vez que se articulam na gestão do cotidiano escolar.

### 3.6 A Sexta Linha de Ação: A Comunidade Escolar

A equipe gestora precisa ter consciência da importância de ouvir e ser ouvido no trato das relações sociais, as quais são marcadas por conflitos e por afetos, mas precisam ser bem conduzidas para que o cotidiano escolar possa transcorrer dentro de uma conduta ética.

No convívio escolar os valores éticos devem ser norteadores da ação humana, para que as relações sociais não sejam marcadas pela violência,

conforme observado no colégio em pauta, em que o *bullying* foi destacado por responsáveis e alunos.

A partir da realidade do Colégio Estadual Sol Nascente que se vislumbra estabelecer um clima escolar de respeito mútuo, pois “[...] não se melhora uma escola simplesmente melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais [...]” (LÜCK, 2009, p.128) sem que haja uma mudança nas práticas/ no trato/ no relacionamento entre as pessoas diariamente.

Chama-se atenção para a importância de observar o cotidiano escolar com suas nuances. Na maioria das vezes o gestor tem a preocupação com as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, mas não percebe o que ocorre em sua volta com os alunos, professores e funcionários. Ele também é absorvido pelo cotidiano escolar, que é marcado por tensões, pressões e conflitos de toda natureza (órgão central, pais/responsáveis, fornecedores, professores, funcionários e estudantes).

Para que o cotidiano do colégio em pauta possa conquistar dias melhores, Lück (2009) apresenta eixos situacionais que podem promover a escola num local dinâmico, ativo e de intensa renovação.

Vale considerar que os eixos situacionais apresentados têm por intuito o de desenvolver competência em prol de um cotidiano escolar melhor para o Colégio Estadual Sol Nascente:

relacionamento interpessoal dinâmico; horizontalização do relacionamento; ênfase na diversidade das partes e das vozes na determinação de rumos; responsabilidade e tomada de decisão compartilhada; preocupação com processos e resultados; pessoas a serviço da educação como responsabilidade social e foco no desenvolvimento, na aprendizagem e construção da organização (LÜCK 2009, p. 130).

Esses eixos são abordados no quadro 10 em que trata da gestão do cotidiano escolar para o Colégio Estadual Sol Nascente.

Quadro 10: 6ª Dimensão Gestão Escolar

6ª Dimensão Gestão do Cotidiano Escolar	
Foco	Equipe gestora, professores, alunos, pais e/ou responsáveis.
Fato	O Colégio Estadual Sol Nascente apresenta dificuldade quanto ao convívio entre os pares, conforme registro no Relatório de Visita da IGT e nas entrevistas realizadas com membros da comunidade escolar.
Metodologia	<p>Para estreitar o relacionamento interpessoal, faz-se necessário estabelecer código de boa conduta com a comunidade escolar, para que haja um bom convívio diário.</p> <p>O código é importante para que se possa manter a disciplina e a ordem minimizando a violência;</p> <p>Nas reuniões de pais bimestralmente a presença do Conselho Tutelar será bem-vinda para ministrar palestra sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente;</p> <p>A proposta de integração escola e comunidade aos finais de semana, momento em que a escola é aberta para prática de atividades esportivas, lúdicas e culturais.</p> <p>A estratégia de trabalho será por ciclo de estudos, em que cada membro da comunidade escolar terá condições de explanar suas ideias, bem como esclarecer as dúvidas que venham surgir a respeito do Sistema GIDE e seus desdobramentos e acerca da Gestão Estratégica.</p>
Objetivo	<p>Propiciar um clima escolar agradável e harmonioso cotidiano escolar com a equipe de trabalho e a comunidade escolar;</p> <p>Estabelecer um novo formato na relação professor-aluno, aluno-direção, professor-direção;</p> <p>Viabilizar capacitação/formação para os professores, os funcionários em geral, liderança estudantil e os pais acerca do Sistema GIDE com foco no PDCA e abordando a gestão estratégica;</p> <p>Trabalhar o programa 5s com os professores, funcionários alunos e pais e/ou responsáveis;</p> <p>Reduzir ausência dos pais e/ou responsáveis nas reuniões promovidas pela escola.</p>
Cronograma	Reunião bimestral com a comunidade escolar.
Avaliação	Registro em ata para constatar a participação e as intervenções ocorridas.
Recomendação	Para melhorar o clima escolar recomendam-se passeios, excursões e confraternização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Para finalizar, seguem as propostas que visam contribuir com a realidade educacional do Colégio Estadual Sol Nascente partindo das dimensões propostas por Lück (2009). A autora apresenta dez dimensões de gestão escolar agrupadas por categoria: organização e implementação, para que se consiga mudar o processo educacional nas escolas públicas, em especial.

Vale ressaltar que este plano de ação não tem a pretensão de abordar as dez dimensões propostas por Lück (2009) para a gestão do Colégio Estadual Sol Nascente, mas destacar as mais relevantes detectadas pela pesquisa de campo, que seguirão a lógica de apresentação da pesquisadora.

Quadro 11: As Dimensões da Gestão Escolar

	<b>1ª Fundamentação e Princípios da Educação e da Gestão Escolar</b>	<b>2ª Gestão Pedagógica</b>	<b>3ª Gestão de Resultados Educaçãois</b>	<b>4ª Monitoramento de Processos Educaçãois</b>	<b>5ª Gestão de Pessoas</b>	<b>6ª Gestão do Cotidiano Escolar</b>
<b>Foco</b>	Equipe Gestora	Professores, estudantes, pais	Equipe gestora, Professores, Funcionários, Alunos, Pais	Aluno, Professor	Equipe gestora, Professores, Funcionários	Equipe gestora, professores, alunos, pais.
<b>Fato</b>	Período 2008-2011 não há evidência de formação continuada.	Detectada a fragilidade da área pedagógica.	Período 2008-2011 não há registro de reunião acerca de resultado.	Não foi constatado monitoramento do processo educacional.	Ao longo do período só houve uma reunião para tratar do Programa 5s.	Problema quanto ao convívio entre os pares.
<b>Metodologia</b>	Grupo de estudos equipe gestora.	Reunião com a equipe gestora, os professores, os alunos, seus respectivos responsáveis e o Conselho Tutelar de Cachoeiras de Macacu; Integração professores, monitores e oficinairos dos programas federais; Reelaboração do Projeto Político Pedagógico à luz da Agenda Escolar; Currículo Mínimo.	A dinâmica do trabalho se dará pela análise, exposição e discussão dos resultados alcançados nas avaliações em larga escala, bem como o resultado do IDEB e do desempenho da instituição no Sistema GIDE;	Monitoramento do processo ensino-aprendizagem por meio de utilização direcionada a biblioteca escolar, laboratório de informática e laboratório de ciências.	Ciclo de estudos, a respeito do Sistema GIDE e acerca da Gestão Estratégica.	Construção de código de boa conduta com a comunidade escolar; Reuniões de pais e Conselho Tutelar; Integração escola e comunidade; Ciclo de estudos a respeito do Sistema GIDE e acerca da Gestão Estratégica.
<b>Objetivo</b>	A equipe gestora deverá ser capaz de compreender o conceito e os fundamentos de gestão estratégica e participativa e do Sistema de Gestão Integrada da Escola para em seguida estabelecer discussão acerca da temática.	Acompanhar e assessorar o processo de ensino-aprendizagem; Avaliar o desempenho dos professores; Discutir a implementação do Currículo Mínimo; Implementar os programas federais, Mais Educação e Escola Aberta, na perspectiva pedagógica; Reelaborar o Projeto Político Pedagógico na perspectiva da Agenda 21 Escolar.	Reunir a comunidade escolar para avaliar e discutir o resultado de IDEB, do Sistema GIDE e do SAERJ; Esclarecer quanto o cálculo do IDEB;	Monitorar o processo de ensino-aprendizagem com vistas ao rendimento e a frequência dos alunos; Monitorar e acompanhar o resultado das avaliações da escola e das avaliações em larga escala.	Reunir as equipes de cada setor mensalmente para planejar e/ou avaliar o andamento do trabalho no decorrer do período; Viabilizar capacitação/formação para a equipe gestora, os professores e os funcionários em geral acerca do Sistema GIDE; Acompanhar o desempenho da equipe gestora, dos professores e dos funcionários.	Propiciar um clima escolar agradável e harmonioso; Estabelecer um novo formato na relação professor-aluno, aluno-direção, professor-direção; Viabilizar capacitação/formação para os professores, os funcionários em geral, liderança estudantil e os pais acerca do Sistema GIDE com foco no PDCA e abordando a gestão estratégica;.

<b>Cronograma</b>	Dois encontros por mês a partir de fevereiro até julho de 2013.	Na primeira semana do mês de fevereiro/2013 reunião com a equipe gestora e os professores para tratar do PPP e o Currículo Mínimo; No início do ano letivo reunião com a direção da escola, os professores, alunos, pais e/ou responsáveis e Conselho Tutelar; No início mês de março reunião com a equipe pedagógica, os professores Língua Portuguesa e Matemática, monitores e oficineiros dos programas federais; Semanalmente reunião pedagógica; No Conselho de Classe, bimestralmente, acompanhar a frequência, o rendimento e o comportamento dos alunos.	Fevereiro a Dezembro/2013 e ao final do 1º ao 4º bimestres.	Durante o ano letivo será implementada a proposta e semestralmente será feito o registro do monitoramento.	Fevereiro a Dezembro/2013	Reunião bimestral com a comunidade escolar.
<b>Avaliação</b>	Avaliação será expositiva tendo o livro de ata e fotografias para registrar os encontros.	Acompanhamento do rendimento dos alunos pelas avaliações aplicadas em sala de aula mediante ficha diagnóstica que contenha as dificuldades/limitações dos alunos para em seguida propor intervenção.	Exposição da plenária seguida de registro em livro ata acerca do resultado: SAERJ, IDEB e do Sistema GIDE;  Elaboração de relatório de frequência e mapa de notas;	Avaliação contínua do desenvolvimento do processo educacional mediante o resultado	Primeiro será auto-avaliação para em seguida distribuir questionário/fórmula semestralmente para a comunidade escolar avaliar o desempenho de cada setor.	Registro em ata para constatar a participação e as intervenções ocorridas.
<b>Recomendação</b>	A proposta é que para a condução do grupo seja convidada a IGT, além dos membros da Diretoria Regional Pedagógica Serrana II e profissionais da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro.	As propostas pedagógicas atrativas e inovadoras terão o Projeto Político Pedagógico como o norteador do fazer pedagógico, que deverão ser registradas pelos professores e pela equipe gestora.	A transparência do resultado educacional deve ser o escopo da gestão escolar que caminha na perspectiva do planejamento estratégico.	A equipe gestora preocupada em monitorar e acompanhar o processo educacional tem mais condições, está mais instrumentalizada para reverter a realidade da organização escolar quanto ao processo do resultado educacional.	Recomenda-se que haja transparência de resultado do desempenho da equipe gestora, do professor e dos funcionários a comunidade escolar.	Para melhorar o clima escolar recomendam-se passeios, excursões e confraternização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Portanto, o que se propõe ao Colégio Estadual Sol Nascente são ações pertinentes à construção de uma gestão escolar alicerçada na visão sistêmica, no pensamento e planejamento estratégico, considerando o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) promovido pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro como um caminho a ser percorrido pela comunidade escolar.

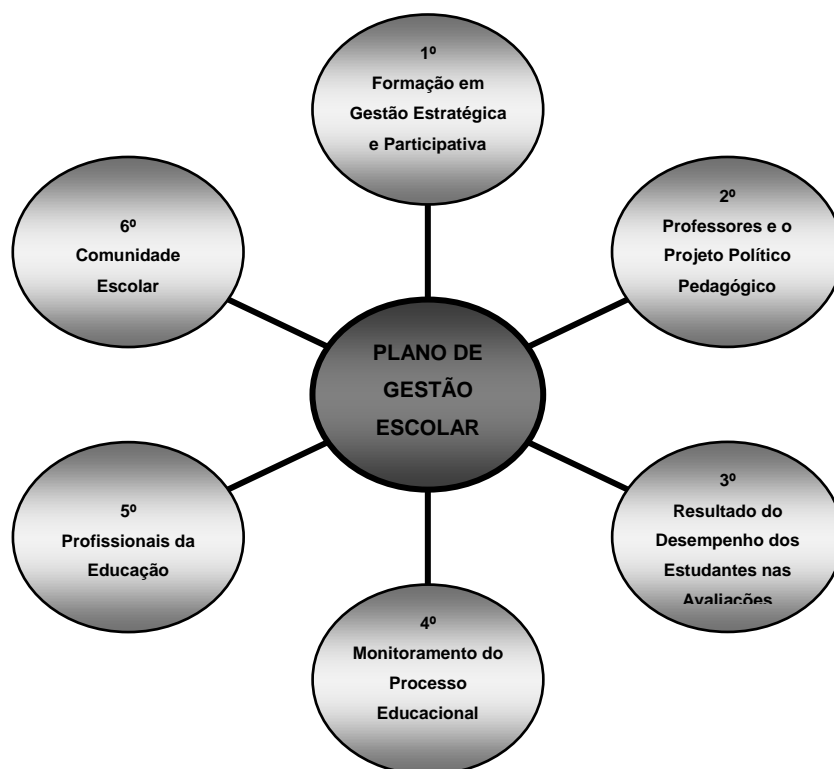
Como o foco deste plano de ação são práticas de gestão escolar capazes de produzir resultado satisfatório do desempenho das avaliações em larga escala, em especial o SAERJ, é que se percebe que a gestão do colégio

em tela tem muito a percorrer em busca de um alto resultado na aprendizagem de todos os estudantes.

Vale lembrar que o Colégio Estadual Sol Nascente apresenta baixo resultado do IDEB, bem como as unidades escolares do município de Cachoeiras de Macacu tanto na rede estadual quanto na municipal, necessitando travar uma grande batalha em prol de solucionar o problema do sistema educacional do município como um todo.

Considerando a proposta apresentada, segue o desenho do Plano de Ação Escolar.

Gráfico 8: Desenho Plano de Ação Escolar



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Faz-se necessário que o Plano de Ação Escolar seja avaliado durante seu desdobramento para que se perceba o grau de satisfação e se sua implementação está evoluindo ou não e em que proporção, a fim de que se corrijam os eventuais desvios e se consolidem os sucessos.

Para acompanhar o desenrolar do PAE faz-se pertinente avaliar a evolução da meta, sendo importante quantificá-la para perceber o resultado alcançado. Em outras palavras, quando se quer medir o alvo a ser atingido é importante lançar mão de meta quantificada, que vem a ser um percentual a alcançar, que, no caso em pauta, deve ser definido pela comunidade escolar.

Após apresentação do Plano de Ação Escolar passam-se as considerações finais acerca da proposta de intervenção educacional para a gestão do Colégio Estadual Sol Nascente.

### **3.7 Considerações Finais**

A proposta de intervenção apresentada ao contexto do Colégio Estadual Sol Nascente está baseada nas dimensões de gestão escolar de Heloísa Lück e na gestão estratégica e participativa.

Por isso este plano de ação educacional é o ponto de partida para que a unidade escolar possa continuar sua caminhada de forma que as ações sejam replanejadas mediante a necessidade do cotidiano escolar. O ambiente escolar deve incentivar a transformação pelo exemplo, pelos valores éticos e morais e, sobretudo, pelos interesses da coletividade, já que as pessoas vivem numa sociedade plural.

O colégio em pauta tem por compromisso a formação do cidadão cachoeirense, até porque muitos professores foram alunos dessa unidade de ensino e demonstram respeito a esse espaço. Assim sendo, a equipe gestora e o gestor escolar não podem deixar de assumir a responsabilidade e a liderança que lhes são imputadas.

Desse modo, a implementação deste plano de ação encontra-se nas mãos da equipe gestora e dos demais membros da comunidade escolar do Colégio Estadual Sol Nascente para que as mudanças possam ser vislumbradas beneficiando inúmeros estudantes da localidade e adjacências.

Vale destacar que este plano vai ao encontro do anseio da comunidade escolar de transformar a realidade apresentada no período 2008-2011, a começar pelo resgate da agenda 21 Escolar O Sol Nasce Para Todos, que



realmente oportuniza uma mudança de paradigma na gestão do Colégio Estadual Sol Nascente a partir do ano de 2013.

Dessa forma, este Plano de Ação Educacional cumpre seu papel frente à demanda da escola pública brasileira, porque, como bem colocou a mãe de aluno, em entrevista:

Se não fossem os professores e a direção, não teríamos homens de bem, pessoas formadas, porque tudo começa na classe da alfabetização. O Brasil tem que olhar mais para a saúde e a educação, só assim o Brasil começa a melhorar (E07, em entrevista, 2012).

Para que a educação comece a melhorar, em especial, o Colégio Estadual Sol Nascente faz-se necessário implementar a gestão estratégica, em que o diálogo e a participação devem fazer parte do cotidiano escolar dos diferentes sujeitos sociais (pais, estudantes, funcionários, professores, gestores e autoridades educacionais). A instituição que caminha junto à coletividade tende a galgar o sucesso, que se evidencia no resultado do desempenho dos estudantes.

Considera-se imprescindível frisar que a gestão escolar só faz sentido se impactar na gestão do processo de aprendizagem e na gestão de resultados educacionais, que perpassam por metas e objetivos bem definidos.

Cabe salientar a importância do planejamento estratégico na busca da meta que se quer alcançar, tendo por clareza os pontos fortes e os pontos fracos da organização escolar. No caso do Colégio Estadual Sol Nascente, o ponto fraco é a gestão pedagógica pela ausência de um Projeto Político Pedagógico, que acaba refletindo no baixo resultado nas avaliações em larga escala e no alto índice de aprovação em regime de dependência (progressão parcial).

A instituição em tela tem pela frente o desafio de melhorar o resultado do SAERJ e do IDEB por meio do Sistema de Gestão Integrada da Escola e da Gestão Estratégica e Participativa. Assim, a equipe gestora junto à comunidade escolar pode iniciar a transformação da realidade educacional do Município de Cachoeiras de Macacu, convidando as organizações escolares, tanto estaduais quanto municipais, a participarem do processo de mudança.

Esse processo pode-se dá através de um amplo debate/ reflexão a respeito do resultado do IDEB da rede pública de ensino do Município de Cachoeiras de Macacu, via Conferência, Fórum e/ou Seminário.

Ao ensejo de finalizar fica a expectativa de que há muito a ser feito pela rede pública de ensino, mas a clareza de que a iniciativa, a partir deste Plano de Ação Escolar, já foi tomada em prol da melhoria da escola pública cachoeirense, cabendo uma pesquisa futuramente para obter resultado da implantação da intervenção educacional no Colégio Estadual Sol Nascente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Glauce Regina de Mello Santos. **Colégio Estadual Sol Nascente: Uma escola que caminha rumo à Gestão Participativa**. 2007.43 F. Monografia (Curso de Especialização- Progestão)- Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em <http://ideb.inep.gov.br> Acesso em: 1º/11/2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n 9.394, 20 de Dezembro de 1996**. Disponível em [WWW.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em 22/09/2012.

COLÉGIO ESTADUAL SOL NASCENTE. Prédio anexo: Lelezinho. 2009.1 fotografia, color. Cachoeiras de Macacu.

\_\_\_\_\_.Entrada principal. 2009. 1 fotografia, color. Cachoeiras de Macacu.

\_\_\_\_\_. Entrada lateral. 2009.1 fotografia, color. Cachoeiras de Macacu.

\_\_\_\_\_. Quadra Esportiva. 2009.1 fotografia, color.Cachoeiras de Macacu.

\_\_\_\_\_. Painel de Gestão A Vista. 2011.1 fotografia, color. Cachoeiras de Macacu.

FRANCO, Creso; BONAMINO, Alícia. **A Pesquisa sobre Características de Escolas Eficazes no Brasil: Breve Revisão dos Principais Achados e Alguns Problemas em Aberto**. Revista Educação online, Rio de Janeiro: PUC- Rio, nº 1, 2005. Disponível em [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782009000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782009000200003). Acesso em 21/03/2012.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Gestão Integrada da Escola**/ Maria Helena Pádua Coelho de Godoy; Izabela Lanna Murici. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Revista AMAE**, edição nº376, Nov/2010. Entrevista Maria Helena Pádua Coelho de Godoy. Disponível no site [www.indg.com.br/saladeimprensa/.../20101117farolverde.asp](http://www.indg.com.br/saladeimprensa/.../20101117farolverde.asp) acessado em 1º/09/2012.

INDG. **Instituto de Desenvolvimento Gerencial**. Disponível no site [www.indg.com.br/](http://www.indg.com.br/) acessado em 12/08/2012.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Disponível no site [www.inep.gov.br/](http://www.inep.gov.br/) acessado em 12/08/2012.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto. Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev/jun.2000. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>. Acesso em: 23/05/2011.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 7ª Ed- Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. 8ª Ed- Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola**. Revista Gestão em Rede. n 19, p. 8-16, Abr. 2000.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Juiz de Fora, jul/dez.2010. Disponível em <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604> Acesso em 16/12/2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MERITT- Informação Educacional. **Portal do ideb beta**. Disponível no site [www.portalideb.com.br/](http://www.portalideb.com.br/) acessado em 20/08/2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. Atlas: Belo Horizonte, 2009.

MINTZBERG, Henry. Managing: **Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita de. **Três investigações sobre escalas de proficiência e suas interpretações**. 2008. 216 f. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Educação. **Currículo Mínimo**.

Disponível em site [www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=759820](http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=759820).

Acesso em 1º/11/2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.838**, de 04 de fevereiro de 2011. Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação- SEEDUC 30 (trinta) Coordenadorias Regionais em 14 (quatorze) Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas, e dá outras providências. Poder Executivo. Rio de Janeiro. Diário Oficial de 07 de fevereiro de 2011, nº 024, p.1-3, 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.793**, de 06 de janeiro de 2011. Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro- Secretaria de Estado de Educação- SEEDUC e dá outras providências. Poder Executivo. Diário Oficial de 07 de janeiro de 2011, nº 005, Parte I, p.3, 2011.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 3.999**, de 01 de julho de 2008. Altera o Estatuto-Padrão das Associações de Apoio à Escola e dá outras providências. Poder Executivo. Disponível no site [www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=37491...](http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=37491...) Acessado em 30/10/2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **Revista do Sistema de Avaliação**. SAERJ – 2010 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. V. 4 (jan/dez. 2010), Juiz de Fora, 2010 – Anual.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. Sistema de Avaliação de Educação do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Contextual**. SAERJ – 2010 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. V. 4 (jan/dez. 2010), Juiz de Fora, 2010 – Anual.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **Revista do Sistema de Avaliação**. SAERJ – 2011 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. v. 1 (jan/dez. 2011), Juiz de Fora, 2011 – Anual.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Boletim Pedagógico da Escola/RevistaSAERJ/2012**. Disponível no site [www.conexaoprofessor.rj.gov.br/saerj.asp](http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/saerj.asp). Acessado em 12/09/2012.

SILVA, Wellington. **Eficácia dos processos de linkagem na avaliação educacional em larga escala**. Dissertação Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1  
ENTREVISTA



**Pesquisa Plano de Ação Educacional - Turma 2010**

**Pesquisadora: Glauce Regina M. S. Andrade**

**RESPONSÁVEL/PAI/MÃE DE ALUNO**

Aspecto da Gestão Escolar

- 1) Qual ano seu filho está cursando? Quanto tempo seu filho estuda no C E Sol Nascente?
- 2) Por que matriculou seu filho nesta escola?
- 3) Como observa a infraestrutura da escola em pauta? A seu ver ela favorece ou dificulta a aprendizagem dos alunos?
- 4) O que você sabe a respeito do Projeto Pedagógico da escola? Como você tomou conhecimento dele?
- 5) Como se dá a sua participação na escola? Participa da reunião de pais? Já participou de alguma reunião pedagógica? Com que frequência comparece a escola de seu filho?
- 6) Como você vê a atuação dos outros pais? Inclusive em comparação a sua atuação?
- 7) Como é recebida na escola pelos professores e pela equipe de direção?
- 8) Acha que a direção da escola tem que estar a serviço da aprendizagem? De que forma?
- 9) Você acredita que a atuação do diretor é preponderante para o desempenho do aluno? Por quê?
- 10) Qual sua observação a respeito da atuação do diretor no período 2008-2011 para melhoria da escola? Você conseguiu observar se ele acompanhava e orientava o planejamento escolar? Como? Você conseguiu observar se o diretor dava suporte para que o processo de aprendizagem atingisse um bom resultado? Acredita que essa era uma preocupação dele? Você conseguiu observar se o diretor era presente no atendimento a alunos, pais, professores e comunidade em geral? Como? Qual desses comportamentos você acredita que era mais marcante nas ações desse diretor?
- 11) Qual a centralidade que você acredita ter a escola na vida dos alunos? O tempo que ele dedica a ela?

Aspecto Pedagógico

- 12) Tem conhecimento do trabalho realizado na sala de aula pelos professores? Da metodologia utilizada? Da questão disciplinar das turmas?
- 13) Os fatores extraescolares comprometem o resultado dos alunos ou são os problemas intraescolares?
- 14) Tem conhecimento de algum trabalho inovador na área pedagógica no C E Sol Nascente no período 2008-2011?

Aspectos que envolvem a Avaliação em Larga Escala SAERJ

- 15) Acha importante a avaliação externa promovida pelo governo, como o SAERJ?
- 16) Quais atores na sua percepção são responsáveis, na escola, por implementar ações de intervenção escolar quanto aos resultados do SAERJ?
- 17) O Plano de metas/resultados do governo, na sua percepção, é o caminho para melhorar a educação do estado?

Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE

- 18) Conhece o Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE? O Programa 5S? O Painel de Gestão à Vista? Se sim: Como conheceu?
- 19) Você sabe a respeito do IDEB da escola? Como tomou conhecimento?
- 20) Caso queira fazer algumas considerações a respeito do que conversamos, fique a vontade.

**OS PROFESSORES**

Aspectos Pedagógicos

- 1) Você trabalha com qual turma?  9º ano do ensino fundamental  3º ano do ensino médio
- 2) Qual disciplina você leciona?  português  matemática
- 3) Há quanto tempo você leciona essa disciplina nesta instituição? Tem outra experiência?
- 4) Como planeja as prioridades do conteúdo da sua disciplina para o ano letivo?
- 5) Tem dificuldade em administrar o tempo frente ao currículo mínimo estabelecido pela SEDUC? Utiliza alguma técnica pedagógica que favoreça o cumprimento dele?
- 6) Como trabalha a interdisciplinaridade dentro do seu conteúdo?
- 7) A equipe de gestão tem conhecimento do trabalho realizado em sua sala de aula? Da metodologia utilizada por você? Da forma como trabalha o conteúdo selecionado? Da questão disciplinar em suas turmas?



- 8) A direção da escola promove momentos de planejamento pedagógico?  
Como é esta experiência?

Aspectos da Gestão

- 9) Você conhece o PPP da escola? Como você tomou conhecimento dele?  
10) Qual a sua percepção em relação ao trabalho realizado pela direção dessa escola quanto ao desenvolvimento da aprendizagem?  
11) De acordo com a sua percepção como que a atuação do diretor é preponderante para o desempenho do aluno?  
12) A infraestrutura da escola facilita ou dificulta seu trabalho? Por quê?  
13) Como observa o comprometimento do diretor com a melhoria da escola?  
14) É reconhecido pelo gestor quando apresenta uma aula inovadora ou quando apresenta uma proposta diferenciada?  
15) O diretor do período 2008-2011 exerceu um papel de liderança a frente da escola?

Marque no quadro abaixo qual o perfil mais marcante dele.

1. Liderança Pedagógica	Está relacionada a orientação e acompanhamento do PLANEJAMENTO ESCOLAR
2. Liderança Organizacional	Indica a forte relação entre as tarefas realizadas com intuito de dar SUPORTE as tarefas dos professores nas suas necessidades cotidianas ou CONTROLAR RESULTADOS
3. Liderança Relacional	Forte correlação entre tarefas associadas a PRESENÇA no cotidiano escolar com prioridade para ATENDIMENTO aos alunos, pais e professores.

Aspectos que envolvem a Avaliação em Larga Escala SAERJ

- 16) Quais atores na sua percepção são responsáveis, na escola, por implementar ações de intervenção escolar quanto aos resultados do SAERJ?  
17) Como você fica ciente dos resultados do SAERJ? Mediante o resultado do SAERJ você procura modificar sua prática pedagógica?  
18) Como avalia a participação dos estudantes da sua escola nas avaliações do SAERJ?  
19) O plano de metas e resultados do governo impactou de que forma no desenvolvimento do seu trabalho? E no processo de aprendizagem da sua sala de aula?

Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE

- 20) Você conhece o Sistema de Gestão Integrada da Escola - GIDE? Como tomou conhecimento?
- 21) Você conhece o Integrante do Grupo de Trabalho - IGT de sua escola? Qual a influência do trabalho dele na sua prática pedagógica? Já participou de alguma reunião ministrada por ele?
- 22) Você sabe qual é o IDEB de sua escola? Já participou de alguma reunião sob esta temática na sua escola?
- 23) Deixei de perguntar alguma coisa que acha relevante mencionar?

**Integrante do Grupo de Trabalho IGT**

Aspecto da Gestão

- 1) Qual sua formação escolar? Já fez algum curso de gestão?
- 2) Como foi selecionada para ocupar este cargo? Como se deu a indicação para esta unidade escolar?
- 3) Você está lecionando neste momento? Há quanto tempo tem vínculo com a Rede Estadual? Qual sua experiência como docente? Ocupou algum cargo de gestão anteriormente?
- 4) Antes de ser Integrante do Grupo de Trabalho do colégio já conhecia a unidade escolar/ a região?
- 5) Qual a periodicidade que visitou o colégio no período 2008-2011?
- 6) Desde o início do Programa GIDE é IGT da escola?
- 7) Conhece a proposta pedagógica da unidade escolar? Como tomou conhecimento?
- 8) Sempre foram atendidas as suas solicitações junto à escola?
- 9) Qual sua observação a respeito da atuação do diretor no período 2008-2011 para melhoria da escola? Você conseguiu observar se ele acompanhava e orientava o planejamento escolar? Como? Você conseguiu observar se o diretor dava suporte para que o processo de aprendizagem atingisse um bom resultado? Acredita que essa era uma preocupação dele? Você conseguiu observar se o diretor era presente no atendimento a alunos, pais, professores e comunidade em geral? Como? Qual desses comportamentos você acredita que era mais marcante nas ações desse diretor?
- 10) Quais os pontos favoráveis e desfavoráveis da escola em relação ao seu trabalho?

Aspecto Pedagógico

- 11) Como você acompanha o trabalho dos professores da escola, principalmente os de Língua Portuguesa e Matemática?
- 12) Como percebe o processo de aprendizagem no C E Sol Nascente?
- 13) Conhece alguma atividade pedagógica inovadora do C E Sol Nascente? Como tomou conhecimento?

Aspectos que envolvem a Avaliação em Larga Escala SAERJ

- 14) O que tem a dizer em relação ao resultado da proficiência alcançada pelos alunos a nível estadual, regional e em especial C E Sol Nascente no SAERJ?
- 15) Promove discussão ou propostas nas escolas para que a comunidade escolar saiba interpretar e conhecer o resultado obtido no SAERJ? Como faz isso?
- 16) A quais fatores atribui o resultado da escola no SAERJ?
- 17) Como observa a participação dos alunos na avaliação do SAERJ?
- 18) Quais atores na sua percepção são responsáveis, na escola, por implementar ações de intervenção escolar quanto aos resultados do SAERJ?

Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE

- 19) A que atribui o resultado da escola na GIDE?
- 20) A prática dos 5S, do Painel Gestão à Vista, é viável ao espaço escolar?
- 21) Como avalia sua atuação/seu trabalho junto ao C E Sol Nascente, principalmente quanto ao impacto que ele tem nos resultados da unidade escolar?
- 22) Como a Regional e a SEEDUC lhe dão suporte para realizar seu trabalho?
- 23) O que tem a dizer a respeito do Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE para melhorar o IDEB das escolas estaduais, em especial do C E Sol Nascente?
- 24) Deixei de perguntar alguma coisa que acha relevante mencionar?

**EQUIPE GESTORA 2008-2011**

Aspecto da Gestão Escolar

- 1) Como foi seu ingresso no cargo de diretor escolar?
- 2) Contou com parceria externa ao longo da gestão?
- 3) Contou com ajuda/suporte da Regional?
- 4) Na sua gestão, poderia descrever o clima escolar? Teve problema com professor, aluno, os pais e até mesmo com membros da equipe de gestão?
- 5) Ao longo de sua gestão participou de alguma capacitação promovida pela SEEDUC? Ou fez alguma por iniciativa própria?
- 6) Em que perspectiva conduziu sua gestão?

Está relacionada a orientação e acompanhamento do PLANEJAMENTO ESCOLAR
--

Indica a forte relação entre as tarefas realizadas com intuito de dar SUPORTE as tarefas dos professores nas suas necessidades cotidianas ou CONTROLAR RESULTADOS
---

Forte correlação entre tarefas associadas a PRESENÇA no cotidiano escolar com prioridade para ATENDIMENTO aos alunos, pais e
--

professores.
--------------

7) Como planejou e organizou a gestão da escola?

#### Aspecto Pedagógico

- 8) Acha que o gestor escolar tem que estar a serviço da aprendizagem?  
De que forma?
- 9) Acredita que o gestor tem que ter conhecimento de como o aluno aprende? Da realidade dele na sala de aula?
- 10) Você acredita que a atuação do gestor é preponderante ao desempenho do aluno ou cabe exclusivamente ao professor?
- 11) Como você monitorou a qualidade do ensino dessa escola? Quais indicadores que usou para isso?
- 12) Participou de alguma reunião ou encontro pedagógico da escola?  
Como conduziu a gestão pedagógica da escola em pauta?

#### Aspectos que envolvem a Avaliação em Larga Escala SAERJ

- 13) Qual o seu olhar acerca da avaliação em larga escala, em especial do SAERJ?
- 14) O SAERJ iniciou em 2008 com o objetivo de promover uma análise do desempenho dos alunos de LP e Matemática do 4º ano do EF ao 3º ano do EM. Acompanhou o resultado do SAERJ ao longo de sua gestão? De que forma recebia o resultado? Fez alguma proposta de intervenção para melhorar o resultado, ou melhor, tomou alguma medida para modificar o cotidiano escolar neste período?
- 15) Qual sua percepção em relação ao resultado da escola no SAERJ comparado com o resultado da Regional? E em comparação com o resultado das escolas do mesmo porte?
- 16) O Plano de metas/resultados do governo, na sua percepção, é o caminho para melhorar a educação do estado?
- 17) Acha que os fatores extraescolares comprometem o resultado dos alunos? Quais e como?
- 18) Acredita que a escola pode fazer a diferença na trajetória social dos alunos? De que forma?
- 19) Quais os fatores que influenciam a gestão escolar para conquistar resultados satisfatórios no SAERJ?

#### Sistema de Gestão Integrada da Escola - GIDE

- 20) O que tem a dizer sobre a atuação do Integrante do Grupo de Trabalho - IGT?
- 21) Conhece o Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE? Como avalia a adoção do referido programa pela rede estadual? E na sua gestão?

- 22) Conseguiu traçar o marco situacional (realidade da instituição no que diz respeito ao diagnóstico - análise do resultado e estratégica – pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças), o marco doutrinal (ideal previsto para a instituição – o desenvolvimento das metas) e o marco operacional (o caminho/ a diretriz para desenvolvimento do Plano de Ação) na sua gestão?
- 23) Você sabe como está o IDEB da sua escola em relação as outras da regional? A que atribui o resultado da escola no IDEB? Já participou de alguma reunião sob esta temática?
- 24) Deixei de perguntar alguma coisa que acha relevante mencionar?

### **DIRETORA REGIONAL PEDAGÓGICA**

#### Aspectos da Gestão

- 1) Como foi seu ingresso no cargo de Diretor Regional Pedagógico?
- 2) Há quanto tempo está à frente da Regional Serrana II? Já esteve a frente de alguma outra Regional ou ocupou outro cargo de Gestão Escolar?
- 3) Quantas escolas compõem a Regional? Elas são agrupadas de acordo com alguma especificidade?
- 4) Acredita que a sua equipe de trabalho é suficiente para atender as escolas da Regional adequadamente?
- 5) Conhece o C E Sol Nascente? Visitou ou já promoveu visitas quantas vezes a escola no período 2008-2011? Por qual motivo? Foi solicitada ou por iniciativa?
- 6) Conhece a proposta pedagógica da unidade escolar? Se sim: Como tomou conhecimento?
- 7) Já teve oportunidade de conversar com os professores da escola principalmente de Língua Portuguesa e Matemática do C E Sol Nascente? De outras escolas da Regional? Como observa o desenvolvimento desses profissionais da Regional?
- 8) Qual a sua impressão acerca da gestão 2008-2011 do C E Sol Nascente? Como obteve essa impressão?

#### Aspecto Pedagógico

- 9) Quais são as práticas pedagógicas eficazes em sua Regional? O que acha das práticas pedagógicas desenvolvidas no C E Sol Nascente?
- 10) Como percebe o Planejamento Pedagógico das escolas de sua regional, em especial do colégio em pauta?
- 11) Você acompanha de alguma forma as reuniões pedagógicas das unidades escolares da Regional? E os Conselhos de Classe?

#### Aspectos que envolvem a Avaliação em Larga Escala SAERJ

- 12) Qual a expectativa que a Regional tem a respeito da apropriação do resultado do SAERJ pelas escolas?
- 13) E qual a avaliação que a Regional faz a respeito do desempenho das unidades escolares no SAERJ?

- 14) O que tem a dizer em relação ao resultado da proficiência alcançada pelos alunos do C E Sol Nascente?
- 15) Qual o suporte que Regional dá a comunidade escolar para que ela saiba interpretar e conhecer o resultado obtido no SAERJ?
- 16) Acredita que os fatores extraescolares comprometem o resultado da escola e/ou são os fatores intraescolares? Como?
- 17) Quais atores na sua percepção são responsáveis, na escola, por implementar ações de intervenção escolar quanto aos resultados do SAERJ?
- 18) Como observa a participação dos alunos na avaliação do SAERJ?
- 19) Em quais fatores a escola deve se concentrar a fim de produzir bons resultados no SAERJ?
- 20) Atribui a algum motivo específico o resultado alcançado no SAERJ pelo colégio em pauta?
- 21) O Plano de metas/resultados do governo, na sua percepção, é o caminho para melhorar a educação do estado?

#### Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE

- 22) Acredita que a atuação do Integrante do Grupo de Trabalho é importante para melhorar o resultado das escolas estaduais? Como ele promove essa melhoria?
- 23) Os integrantes do grupo de trabalho estão vinculados à sua diretoria? Como acompanha o trabalho do grupo? O número de Integrantes do Grupo de Trabalho é suficiente para atender a todas as escolas da Regional? Como eles são selecionados e indicados para cada escola? Há movimentação entre eles? Como isso acontece?
- 24) O que tem a dizer a respeito do Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE para melhorar o IDEB das escolas estaduais, em especial do C E Sol Nascente?
- 25) Deixei de perguntar alguma coisa que acha relevante mencionar?

### **ALUNO**

#### **9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio**

#### ASPECTO PEDAGÓGICO

- 1) Em que ano de escolaridade você está?
- 2) Quanto tempo estuda no C E Sol Nascente?
- 3) O que você acha das disciplinas Português e Matemática? Tem alguma preferência? Por quê?
- 4) Os professores costumam trabalhar de forma interdisciplinar?
- 5) O que você acha da forma como os professores de português e de matemática trabalham o conteúdo? A metodologia utilizada?
- 6) Como é seu relacionamento com os professores de português e de matemática? E com a equipe gestora da escola?
- 7) Você poderia citar alguma atividade inovadora realizada nas aulas de português e de matemática? Alguma dinâmica interessante? Você

destaca alguma aula ou alguma atividade que foi marcante para o seu aprendizado?

8) Quanto tempo você dedica ao estudo? Como você estuda?

#### ASPECTO GESTÃO

9) O que você sabe a respeito do Projeto Pedagógico da escola? Como você tomou conhecimento dele?

10) De acordo com a sua percepção qual deve ser a atuação do diretor para melhoria do desempenho do aluno?

11) O que você acha da infraestrutura da escola? Ela facilita ou dificulta você aprender? Tem alguma sugestão de melhoria?

12) Qual sua observação a respeito da atuação do diretor no período 2008-2011 para melhoria da escola? Você conseguiu observar se ele acompanhava e orientava o planejamento escolar? Como? Você conseguiu observar se o diretor dava suporte para que o processo de aprendizagem atingisse um bom resultado? Acredita que essa era uma preocupação dele? Você conseguiu observar se o diretor era presente no atendimento a alunos, pais, professores e comunidade em geral? Como? Qual desses comportamentos você acredita que era mais marcante nas ações desse diretor?

#### Aspectos que envolvem a Avaliação em Larga Escala SAERJ

13) O que você sabe a respeito do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro - SAERJ?

14) Já teve conhecimento de resultados anteriores dessa escola no SAERJ? Como tomou conhecimento?

15) Como avalia a sua participação no SAERJ? Você foi incentivado a participar? Como?

16) A partir da avaliação do SAERJ você percebeu alguma diferença nas aulas de português e de matemática? Você mudou a sua forma de estudar?

17) O que a direção do período 2008-2011 falava sobre o SAERJ?

18) Você acredita que a escola pode fazer diferença na sua vida? De que forma?

19) Você pode dizer quais fatores internos ou externos a escola dificultam a aprendizagem?

#### Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE

20) É de seu conhecimento o resultado da escola no Sistema de Gestão Integrada da Escola GIDE? Você conhece o sistema 5S usado na escola? O Painel de Gestão à Vista? O que acha deles?

21) Deixei de perguntar alguma coisa que gostaria de mencionar?